



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACION

Facultad de Administración

“PERFIL DE JERARQUÍA A TRAVÉS DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES
DE LOS MIEMBROS DEL EJERCITO DEL PERÚ (PROMOCIONES 110, 111, Y 112) EN
EL AÑO 2017”

Tesis para optar el Título profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración Pública

Autor:

Bartolini Aguirre, Ricardo Amador

ASESOR:

DR. Oncevay Espinoza, Feliciano

JURADO

Dra. Marcos Haro, Rita

Lic. Gómez Mego, Francisco

Lic. Pantoja Cáceres, Oscar

Lima – Perú

2019

Índice

I.	Introducción	1
1.1	Descripción y formulación del problema	2
	-Problema general.	4
	-Problemas específicos.	4
1.2	Antecedentes.....	5
1.3	Objetivos de la investigación.....	6
	-Objetivo general.	6
	-Objetivo específico.	6
1.4	Justificación	7
1.5	Limitaciones	8
1.6	Hipótesis	9
	-Hipótesis general.	9
	-Hipótesis específicas.	9
II.	Marco teórico	10
2.1	Bases teóricas	10
III.	Método	29
3.1	Tipo de investigación	29
3.2	Ámbito temporal y espacial.....	29
3.3	Variables.....	29
3.4	Población y muestra	30

3.5 Instrumentos	30
3.6 Procedimientos	30
3.7 Análisis de datos.....	31
IV. Resultados	32
V. Discusión de resultados.....	96
VI. Conclusiones	98
VII. Recomendaciones	100
VIII. Referencias	102
IX. Anexos.....	104

RESUMEN

La globalización hace que las organizaciones busquen mejores maneras de hacer las cosas para mantenerse competitivas, en el Siglo XXI es importante dirigir a los demás aplicando el liderazgo. Por esta razón el objetivo de esta investigación fue comparar los atributos que más se repiten en los integrantes de las promociones de oficiales 110 ,111 y 112 del Ejército Peruano que determinan su perfil directivo o ejecutivo en el año 2017. Esto con la finalidad de demostrar si el Ejército está formando efectivamente a los oficiales en temas de liderazgo. Por los resultados obtenidos, aplicando una encuesta estructurada de 30 preguntas, se determinó que en las promociones existe un muy alto nivel de perfil ejecutivo. Es decir, que hacen lo que se ordena de manera muy efectiva. Por otro lado, tiene un nivel de liderazgo entre medio con un 87% y bajo en un 10%. Es decir, que su capacidad para influir en los demás aún falta desarrollarse.

PALABRAS CLAVE

Perfil de jerarquía, Perfil del directivo, Perfil del ejecutivo, Liderazgo

ABSTRACT

Globalization makes organizations look for better ways of doing things to stay competitive, in the 21st century it is important to lead others by applying leadership. For this reason, the objective of this research was to compare the attributes that are most repeated in the members of the 110, 111 and 112 promotions of the Peruvian Army that determine their manager profile or executive profile in the year 2017. This in order to demonstrate if the Army is currently effectively training officers on leadership issues. For the results obtained, applying a structured questionnaire of 30 questions, it was determined that in promotions there is a very high level of executive profile. It means, to do what is ordered very effectively. On the other hand, it has a leadership level between medium with 87% and low by 10%. In conclusion, that their capacity to influence others still needs to be developed.

KEYWORDS

Hierarchy profile, Manager profile, Executive profile, Leadership

I. Introducción

Las organizaciones buscan ser mejores de manera continua para mantenerse competitivas, en la Era del conocimiento. La teoría del liderazgo ha permitido profundizar y aplicar en las ciencias de la administración el conocimiento adquirido para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional. El conocimiento es poder, y permite identificar donde es que se tiene que mejorar en el campo de la administración. El problema que se presenta en el Ejército del Perú en términos generales, es que se desconoce cuáles son los atributos peculiares que más se repiten en los miembros de las promociones 110, 111 y 112 que permitan determinar su perfil directivo (de liderazgo) o ejecutivo en el año 2017. Por esta razón el objetivo de esta investigación fue comparar los atributos que más se repiten y determinar su perfil directivo o ejecutivo en el año 2017. Y la hipótesis general formulada fue que los integrantes de las promociones 110, 111 y 112 resalta un perfil más ejecutivo debido al grado que tienen. Y esto afecta su desarrollo del liderazgo personal. Esto con la finalidad de demostrar si el Ejército está formando efectivamente a los oficiales en temas de liderazgo. El procedimiento que se realizó fue aplicar una encuesta estructurada de 30 preguntas y mediante el análisis estadístico en el sistema SPSS con gráficos de frecuencias. Finalmente, se determinó que en las promociones existe un muy alto nivel de perfil ejecutivo. Es decir, que hacen lo que se ordena de manera muy efectiva. Por otro lado, tiene un nivel de liderazgo de nivel medio con un 87% y bajo en un 10%. Es decir, que su capacidad para influir en los demás aún falta desarrollarse.

1.1 Descripción y formulación del problema

El mundo actual cambia constantemente y para ser competitivos debemos adecuarnos a las exigencias de siglo XXI, exigencias también de los colaboradores, socios, accionistas, proveedores, distribuidores y clientes en el ámbito empresarial. Y esto también aplica en el ámbito Militar porque los ejércitos también cuentan con colaboradores que son los soldados a cargo del líder, socios que son otras Armas del ejército o aliados, accionistas los que esperan resultados positivos de nuestro accionar, proveedores que abastecen de municiones y provisiones, distribuidores que movilizan las provisiones, que son la fuerza que mueven los ejércitos y hacen llegar el abastecimiento, Y los clientes como la población que espera lo mejor de su ejército.

Todos los mencionados, exigen resultados positivos y cada vez más rápidos, la forma de lograrlo no solo es con una buena dirección, sino también con un buen liderazgo.

Es importante equilibrar la dirección con el liderazgo de quienes llevan las riendas de las organizaciones del futuro, conocer quiénes son o cómo pueden desarrollar esas habilidades, es de gran valía para la toma de decisiones de los altos mandos para saber en quien poder delegar funciones u organizaciones que necesiten esas dos cualidades. Así mismo, conocer donde se necesita trabajar para desarrollar esas habilidades en el personal que asumirá las riendas de la organización.

Los buenos directivos deben saber equilibrar sus funciones de dirección que es el logro de los objetivos con la de liderar que es guiar, motivar, instruir y preocuparse por los que dirigen (Carnegie, 2011).

Actualmente las Fuerzas Armadas están teniendo un gran interés por la investigación, especialmente en conocer las particularidades de sus ejércitos para identificar, fortalecer y

mejorar debilidades y aprovechar las fortalezas. El Ejército del Perú necesita conocer que atributos tienen sus oficiales para que le permita identificar sus rasgos que determinen si tienen un perfil más directivo o ejecutivo.

El conocimiento del perfil de los oficiales directivo o ejecutivo permite identificar si un oficial está preparado o no para ser un directivo de ejército o solo está en funciones de ejecución pero no de comando.

Actualmente no se tiene información sobre estas particularidades jerárquicas de los oficiales, por lo tanto el problema es que no se puede saber quién está más óptimo para los cargos de comando y de liderazgo.

-Problema general.

¿Cuáles son los atributos peculiares que más se repiten en los miembros de las promociones 110, 111 y 112 que permitan determinar su perfil directivo o ejecutivo en el año 2017?

-Problemas específicos.

- ¿Cuál es la categoría que más resalta en cada una de las promociones 110, 111 y 112 del Ejército Peruano?
- ¿Cuál es la diferencia del perfil directivo o ejecutivo en los miembros de las promociones 110, 111 y 112 del EP?

1.2 Antecedentes

En la tesis (Ladino Torres & Orozco Acosta, 2008) diseñaron un modelo de gestión del talento humano por competencias teniendo en cuenta los diferentes niveles jerárquicos como Directivo y ejecutivo; diferenciando los niveles por la autoridad siendo el nivel Directivo de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad. Este trabajo resalta la importancia de identificar si los colaboradores tienen las características o rasgos que encajen en el perfil del puesto que le corresponde. De no ser así el modelo recomienda capacitación y desarrollo de habilidades.

(Wigodski, 2017) Académico de Ingeniería Industrial, Hace referencia a los deberes del director de empresas y principales ejecutivos, siendo el de director principalmente quien debe tener cuidado con su actuar por acción u omisión (conocer la situación de la empresa, realizar reuniones de directorio, revisar los estados financieros) y lealtad. (No tomar ventaja de su cargo para beneficio propio).

(Carnegie, 2011) Todos los líderes deben equilibrar su papel de líder o gerente en la organización. Establecer características o rasgos propios de un líder o directivo en diferencia de un ejecutivo que solo realiza las tareas que el líder o directivo le encomienda. Este libro es la base para la investigación porque define las características para diseñar el instrumento de evaluación del perfil jerárquico de la muestra en estudio.

1. 3 Objetivos de la investigación

-Objetivo general.

Comparar los atributos que más se repiten en los integrantes de las promociones 110 ,111 y 112 del Ejército Peruano que determinan su perfil directivo o ejecutivo en el año 2017

-Objetivo específico.

- Categorizar según el perfil directivo o ejecutivo de los integrantes de las promociones 110 ,111 y 112 del Ejército Peruano.
- Comparar los resultados obtenidos entre las promociones 110,111 y 112 del Ejército Peruano.

1.4 Justificación

Es vital para las organizaciones poder realizar dentro de sus funciones las de contratar o ingresar personas a la organización, identificar cualidades de liderazgo, desarrollarlas o potencializarlas con la finalidad que contribuya de la mejor manera a los objetivos de la organización.

El gurú de la administración Peter Drucker citado por (Carnegie, 2011) dice: “La mayor parte de lo que llamamos dirección, consiste en dificultar que los trabajadores terminen sus tareas” (p12). Esto hace referencia en que los excesos de normatividad, regulaciones, procedimientos, rutinas, la automatización en la organización afecta la capacidad de iniciativa, creatividad, y la mente de los trabajadores; Y esto influye negativamente en los resultados de la organización.

Los directivos que desarrollan sus habilidades de líderes en sus organizaciones, lideran a sus colaboradores en vez de estar dirigiendo su trabajo; Y con ello no solo obtiene mejores resultados para la organización sino que también logran que los colaboradores fortalezcan su compromiso para con ella.

La carencia de dirección y liderazgo pueden afectar negativamente el desempeño en la organización:

Si se es muy flexible: No se cumplen los horarios, las tareas no se termina, hay ausentismo, se incrementan las tardanzas. Los colaboradores ignoran.

Si se es muy severo: Se crean resentimientos, ausencia de cooperación, mayor rotación de personal, más quejas, baja moral. Los colaboradores temen.

Si se es equilibrado: Motiva a los colaboradores y los elogia cuando corresponde, críticas constructivas y específicas. Se centra más en el qué que en el quien. Sus colaboradores no los ignoran ni les temen.

Este trabajo se justificó porque sirviera de insumo al alto mando de las Fuerzas Armadas del Perú para que mejore sus procesos de capacitación en liderazgo e identifiquen que personal está más adecuado para ejercer el comando o liderazgo de tropas beneficiando así al Ejército con mejores oficiales y a los oficiales con mejores procesos de capacitación con resultados esperados.

1.5 Limitaciones

El presente trabajo se limitó solo en realizar un estudio sobre las promociones 110, 111 y 112 de oficiales egresados de la Escuela Militar de Chorrillos. Como trabajo exploratorio servirá de base para otros trabajos con mayor extensión en población de estudio.

También se limitó a aquellos oficiales que estén prestando servicio en la provincia de Lima. Solo se realizó una recolección de información por lo que la investigación es de tipo transversal.

1.6 Hipótesis

-Hipótesis general.

En los integrantes de las promociones 110, 111 y 112 resalta un perfil más ejecutivo debido al grado que tienen. Y esto afecta su desarrollo del liderazgo personal.

-Hipótesis específicas.

- Categorizar según el perfil directivo o ejecutivo a los integrantes de las promociones 110, 111 y 112 del Ejército Peruano nos permite identificar si la formación en liderazgo es débil.
- Las promociones 110, 111 y 112 tienen similares resultados de evaluación en su perfil ejecutivo debido a una formación muy similar.

II. Marco teórico

2.1 Bases teóricas

Diferencia entre Directores y ejecutivos

Según (Mintzberg, 2004) manifiesta que los directivos son los que tienen que liderar. Los líderes deben estar orientados a los resultados y personas. Los ejecutivos orientados a las tareas

Cuando uno asciende a un puesto de dirección y liderazgo es porque ha hecho un trabajo eficaz, el nuevo cargo ahora tiene como principal función hacer que las otras personas hagan el mismo trabajo con iguales o mejores resultados. (Carnegie, 2011).

Dirigir no, liderar

Para ser un buen líder se debe tener un equilibrio entre estar orientado a las personas y a las tareas o procedimientos. El resultado es negativo si el líder se enfoca demasiado a alguna orientación, si se enfoca demasiado a las personas, si una falta o renuncia, afecta significativamente al trabajo; y si está orientada demasiado a las tareas o procesamientos, se enfoca bastante en hacer muchos procesamientos y hacer obedecer de acuerdo a ello, que a veces nadie entiende, son abundantes o no quieren trabajar con ellos. (Carnegie, 2011).

Las principales diferencias entre dirigir y liderar según (Carnegie, 2011) son:

- Dirigir: Ordena casi sin cuestión. (Decir lo que se debe hacer)
- Liderar: Pedir ideas formal o informalmente. (Empoderar).
- Dirigir: Seguimiento, explicación y seguimiento de normas y reglas.
- Liderar: Motivar, enseñar cómo se hace, mejorar continuamente en rendimiento con mejor calidad.
- Dirigir: Se enfoca en hacer las cosas correctamente.
- Liderar: Se enfoca en hacer lo correcto.

Debe haber un equilibrio entre dirigir y liderar, todo exceso puede ser contraproducente para la organización. La finalidad del líder directivo es cumplir con los objetivos de la organización creando valor para el beneficio de todos. Tabla 1.

Tabla 1

Diferencia entre un jefe que dirige y un líder que lidera.

El jefe	El líder
Dirige a las personas	Guía a las personas
Infunde miedo	Inspira entusiasmo
Dice: «Haz»	Dice: «Hagamos»
Hace que el trabajo sea pesado	Hace que el trabajo sea interesante
Se apoya en la autoridad	Se apoya en la cooperación
Dice: «Yo», «yo», «yo»	Dice: «Nosotros»

Fuente: Cómo se un líder (Carnegie, 2011).

Mitos del arte de dirigir

Según (Carnegie, 2011) identifica una serie de mitos que quizás en el pasado fueron eficaces y otros quizás nunca lo fueron.

Dirigir no es más que tener sentido común:

Según (Bermúdez & Rodríguez, 2015) el sentido común es un tipo de conocimiento: “Es el conocimiento de los diario, lo empírico, lo que la vida diaria le exige al sujeto que aprenda. No es científicamente válido porque es muy subjetivo”. Se basa más en la experiencia del sujeto, en su propia percepción.

Los directivos lo saben todo:

Nadie puede saberlo todo, cuando un líder no encuentra las respuestas por sí mismo, puede buscar la información que necesita en expertos especializados o en aquellas personas que hayan pasado por similares situaciones. Para (Mintzberg, 2004) para dirigir se deben tomar decisiones basadas en el análisis.

Para (Finkelstein, 2004) muchos directivos fracasan porque piensan que lo que funciona en el pasado puede seguir funcionando en el futuro o en otras circunstancias, lo cual es un error porque no siempre sucede así. Se deben seguir creciendo intelectualmente con una mejor continua en los procesos de autoaprendizaje del líder, directivo y ejecutivo.

Si no te gusta, ya sabes dónde está la puerta:

Los verdaderos líderes no utilizan el miedo como instrumento para conseguir la obediencia de sus colaboradores. Sino buscan que el colaborador brinde voluntariamente su máximo esfuerzo colaborando entre ellos. Los mejores colaboradores se irán si se sienten amenazados.

Alabar es animar a los empleados:

Las razones principales por la que un director no elogia adecuadamente a sus colaboradores son:

- Creen que si lo hacen el colaborador se va sentir satisfecho y va producir menos.
- Creen que si lo hacen el colaborador les va pedir un aumento de sueldo.

Las razones principales por la que un director no debe elogiar exageradamente a sus colaboradores son:

- Creerán que están haciendo más que su trabajo habitual y reducirán su producción.
- No tendrá el mismo efecto, a la larga reduce el entusiasmo cuando se es recibido constantemente por agregar poco valor. Para (Mintzberg, 2004) el directivo debe inspirar más que a dar poder.

Usar excesivamente el látigo:

Los jefes no se deben sentir que son amos de sus colaboradores, los tiempos de esclavitud terminaron y muy mal para quienes esclavizaban a las personas.

Los colaboradores perciben que los jefes son esclavizantes cuando buscan defectos contantemente de sus empleados, son sarcásticos, se alegran de sus fracasos y elevan la voz para dictar las ordenes.

Aplicar la regla de platino:

Es bien conocida también la regla de oro: “Tratar a otros de la forma en que nos gustaría ser tratados”, pero según (O'Connor, 1998) en su libro: La regla de platino, nos dice que debemos superar la regla de oro y aprenda a tratar a los demás como a ellos les gustaría ser tratados. Muchas veces nos confundimos porque pensamos que las otras personas les gustaría que les traten como a nosotros mismos pero no es así, algunas personas quieren ser tratados de manera diferente a lo que pensamos. Y el líder debe tener en cuenta saber identificar como es que las otras personas desean que se les trate para poder adaptarse a una situación de relación laboral de la mejor manera.

Los líderes deben rendir más de lo óptimo:

No necesariamente el líder debe tener el mejor desempeño o ser el mejor, hay excelentes colaboradores pero que no les gusta liderar o simplemente no han desarrollado las habilidades necesarias para ello, por otro lado, hay excelentes líderes que no necesariamente son los primeros o los más óptimos en una organización. Es importante que las organizaciones deben tener en cuenta las ambiciones u potencialidades de su personal. Porque, si un líder solo desea obtener resultados esta puede afectar áreas que el líder no ve, como la moral de los empleados y esta afecta la productividad. Un líder puede tener una miopía a causa de la búsqueda excesiva de resultados a corto plazo, sacrificando los beneficios a largo plazo e incluso su supervivencia.

Características de los buenos líderes

Para (Carnegie, 2011), basado en diferentes estudios sobre el liderazgo, menciona que las características más comunes que se destaca en los buenos líderes son:

- Tienen valores muy arraigados y criterios éticos muy estrictos
- Predican con el ejemplo
- Conocen los objetivos de la organización y de su unidad y se mantienen informados de los cambios.
- Son personas proactivas y se motivan a sí mismas para lograr resultados.
- Son buenos comunicadores y excepcionales oyentes.
- Son flexibles cuando trabajan bajo presión y controlan sus emociones.
- Tienen actitudes positivas.

- Cultivan la cooperación y la colaboración de su equipo.
- Su mente está abierta a nuevas ideas y aceptan las sugerencias.
- Conocen y optimizan los puntos fuertes de los demás.
- Se responsabilizan a sí mismos y a los demás de los resultados.
- Son eficientes y administran su tiempo de manera eficaz.
- Son creativos e innovadores.
- Tienen una visión.
- Se centran en lograr que se realcen las tareas.
- No se disuaden fácilmente.

También (Carnegie, 2011) afirma: “el liderazgo es un arte que puede adquirirse. Con poco esfuerzo cualquier persona que desee puede aprender a guiar a los demás disponiendo de su respeto, confianza y absoluta cooperación” (p.31). Esto nos quiere decir que el liderazgo se puede aprender y desarrollar en las personas.

Tienen valores muy arraigados y criterios éticos muy estrictos.

Los líderes que tienen estas cualidades, generan una mayor confianza tanto en sus clientes internos, externos y en el ecosistema de su negocio. Esto hace que tengan un mayor éxito porque sus clientes creen en ellos. Confían en la calidad de sus productos o servicios. Y por lo tanto, también generan una mayor rentabilidad que se traduce en éxito organizacional y personal.

Predican con el ejemplo

Actuando con integridad tanto en su vida personal como en su vida profesional. Actuar con integridad es cumplir con lo que se promete, es cumplir con los objetivos que se plantea, esto hace que el líder tenga éxito y obtenga logros que lo nutren para seguir consiguiéndolos. El líder demuestra con su actitud que cumple para poder servir de ejemplo a sus colaboradores para que cumplan también con sus objetivos, en beneficio de los objetivos generales de la organización.

Conocen los objetivos de la organización y de su unidad y se mantienen informados de los cambios.

Un líder conoce y sabe cómo fijarse objetivos que sean retadores y motivadores, también sabe establecer objetivos que otros sigan. Esta informado del ambiente interno y externo de la organización para ajustar los objetivos planteados a las nuevas o próximas condiciones o tendencias que puedan afectarlo a él o la organización. Así mismo, comunica estos cambios en los objetivos o estrategias al resto de la organización.

Son personas proactivas y se motivan a sí mismas para lograr resultados.

Un buen líder no se satisface con los objetivos que va logrando, sino que siempre quiere alcanzar más objetivos cada vez más desafiantes. Se motiva a sí mismo

alcanzando buenos resultados junto a sus colaboradores. Se mantiene informado de lo que ocurre a su alrededor, participa activamente en actividades y eventos relacionados a su entorno empresarial. Se informa y capacita para estar al día en lo que puede suceder o afectar a su organización. Un buen líder toma iniciativas para motivar al personal contestemente, no espera que esté desmotivado para tomar recién acciones.

Son buenos comunicadores y excepcionales oyentes.

Los buenos líderes saben crear un clima organizacional satisfactorio, establecen mecanismos, planes, procedimientos y procesos para mejorar el diseño de los sistemas de comunicación en la organización. Sus métodos de comunicación consisten más en escuchar que en hablar, busca la participación y colaboración de sus empleados para que ellos puedan aportar y dar ideas y sugerencias con absoluta confianza, sin temor a la burla, la crítica destructiva, castigos o sanciones por sus opiniones. Aunque estas sean críticas a la organización o al líder.

También (Stettner, 2003) el directivo debe mantener una adecuada conversación con los colaboradores, en términos óptimos y en tiempo adecuados, para no malgastar el tiempo y afectar su productividad.

Son flexibles cuando trabajan bajo presión y controlan sus emociones.

Un buen líder no se deja vencer por sus emociones negativas cuando no puede lograr alcanzar sus objetivos, quizás estos sean imposibles o el contexto cambio, por lo tanto, cambian de acuerdo a las circunstancias también sus objetivos demostrando flexibilidad y no una rigidez extrema, es consciente también que los colaboradores también necesitan

cierto grado de flexibilidad en algunas circunstancias que le permitan hacer el trabajo de la manera más óptima y no presionados, su voluntad es la colaboración y participación para obtener los mejores resultados y cumplir con los objetivos de la organización.

Aconseja, (Carnegie, 2011) : “La persona que llega más lejos es la que generalmente está dispuesta a actuar y arriesgar. El barco seguro nunca se aleja de la orilla” (p.34)

Tienen actitudes positivas.

Según (Chamine, 2012) define el coeficiente de inteligencia positiva, que es el % de tiempo en que el cerebro actúa como un amigo, y no como un enemigo, y mientras más alto permite mejorar la productividad, obtener una mejor felicidad y reducir los niveles de stress. Esto ayuda que se pueda obtener un mejor rendimiento organizacional también.

Los gerentes deben tener una actitud positiva para poder enfrentar los problemas, buscar soluciones y hacer su trabajo pensando positivamente porque así podrá obtener mejores resultados. También, debe ser capaz de transmitir ese entusiasmo positivo a sus empleados para que puedan realizar mejor su trabajo, mejorando su productividad, siendo más felices y reduciendo sus niveles de stress.

Cultivan la cooperación y la colaboración de su equipo.

También para (Axelrod, 2006) cuando alguien se niega a cooperar puede que gane mucho a corto plazo; pero si coopera ganará un poco pero esto será por mucho más tiempo. Por lo tanto, el líder debe buscar la manera de Ganar – Ganar.

Un buen líder debe buscar la cooperación de su equipo para el logro de resultados y producir sinergias, alineamiento con los objetivos estratégicos y la cooperación debe ser ejemplificada por el líder.

Su mente está abierta a nuevas ideas y aceptan las sugerencias.

Los buenos líderes deben estar atentos a los cambios en su entorno externo e interno, para poder tener la capacidad de adaptarse y debe hacerlo de manera continua. El hecho de haber terminado un plan estratégico u operativo no concluye ahí en su ejecución, sino constantemente debe ser revisado para aprovechar oportunidades y evitar amenazas o desventajas.

Conocen y optimizan los puntos fuertes de los demás.

El buen líder debe conocerse así mismo, y conocer a su organización; así como saber interpretar lo que necesitan sus colaboradores, tomar en cuenta sus sentimientos, saber reconocer y fortalecer sus puntos fuertes con capacitación y retroalimentación para aprovechar y sacar ventajas competitivas que permitan lograr mejores resultados, Además, identificar las debilidades para disminuir sus efectos que puedan afectar de manera negativa a la organización y sus resultados.

Se responsabilizan a sí mismos y a los demás de los resultados.

Los buenos líderes al responsabilizarse de sus resultados con su equipo les permite reconocer que tienen un compromiso para consigo mismo y con la organización. Alcanzar los resultados esperados se vuelve un deber del líder y los colaboradores. Según (Fernández Aguado & Aguilar López, 2006) el mayor desafío para un líder o directivo es que logren lo que se ha decidido ejecutar.

Son eficientes y administran su tiempo de manera eficaz.

Un buen líder sabe cómo ser más productivo a través de un manejo eficaz del tiempo, que le permite aprovechar el tiempo en desarrollar sus tareas con eficiencia, saber reconocer lo que es importante y urgente y le dan prioridad, a los asuntos de mayor importancia. Saben cómo hacer que sus colaboradores distribuyan mejor su tiempo, los capacita en manejo de cronogramas diarios, semanales, mensuales y anuales que les permita también ver el avance de sus tareas o proyectos. El líder eficaz, según (Fernández Aguado & Aguilar López, 2006) se da tiempo para reflexionar sobre uno mismo y sobre los objetivos y acciones que debe emprender.

Son creativos e innovadores.

La creatividad es estar atento a mejores ideas, a su desarrollo y reconocimiento. Son abiertos a las nuevas ideas que contribuyen a ser más productivos y las comparten con sus colaboradores. Son innovadores porque siempre están implementando cambios que les produzcan mejores resultados para la organización, no son rígidos,

Tienen una visión.

Los grandes líderes saben muy bien hacia donde se dirigen y hacia donde dirigen a sus colaboradores. El líder busca obtener resultados más sobresalientes a largo plazo, y saber comunicar eficientemente su visión, como lo dijo Theodore Hesburgh, ex presidente de la Universidad de Notre Dame y citado por (Carnegie, 2011):

“La esencia del liderazgo es tener visión, Tiene que ser una que se articule de manera clara y convincente en cada ocasión. Uno no puede tocar una trompeta desconocida” (p.36). También (Palací, 2009) para que la organización pueda alcanzar el éxito, el líder o directivo debe tener una visión clara y definir qué es lo que se tiene que hacer para alcanzarla.

Se centran en lograr que se realicen las tareas.

Existen líderes que son excelente planificadores, estrategas, visionarios; pero sin habilidad para convertir todo lo anterior en realidad. La ejecución es tan importante como la visión, una visión no ejecutada es un sueño. Y las personas debemos no obtener sueños sino lograr resultados de ellos. Por eso, la ejecución tiene un papel importante en el desarrollo de las habilidades de los buenos líderes. Estos hacen que la visión sea una realidad y lograr sus objetivos una vez realizadas todas las tareas planificadas.

Para hacer que se logren las tareas (Roca, 2015) es importante que se analicen bien los datos, para eso el directivo debe conocer el manejo de grandes fuentes de información utilizando datos digitales para procesar más rápido y visualizar mejor la información.

También (Stettner, 2003) destaca la importancia que una vez definido el plan de acción, este se debe ejecutar, comenzando con pequeños logros.

No se disuaden fácilmente.

Un buen líder es consecuente y perseverante para el logro de sus objetivos, ante la adversidad el líder debe enfrentar con éxito los obstáculos que se le puedan cruzar en el camino, debe ser un ejemplo para los demás colaboradores y motivarlos así a que pueden hacer lo mismo ante las adversidades que se presente cuando estén realizando sus tareas.

Para (Drucker, 2004) un líder eficaz debe seguir ocho reglas:

1. Conoce lo que necesita hacer.
2. Establece prioridades de lo que debe hacer.
3. Establece un plan para hacer las prioridades.
4. Ejecuta y asume las responsabilidades de sus decisiones.
5. Asume las responsabilidades de su comunicación.
6. Se enfoca en las oportunidades en vez de los problemas.
7. Dirige eficazmente las reuniones de su equipo.
8. Piensa en el “nosotros” en vez del “yo”.

Transición entre liderar y cumplir

Los buenos líderes que ocupan cargos directivos debido a un ascenso en su carrera, generalmente lo han obtenido porque son muy buenos o excelentes en el trabajo que realizan anteriormente. Pero, el ocupar un cargo de dirección no solo basta en cumplir o

hacer eficientemente el trabajo, sino también, debe estar en la capacidad de poder hacer que otras personas también puedan cumplir con sus tareas, esta es la responsabilidad del buen líder, hacer que los otros logren sus resultados para que den soporte a los resultados esperados por el líder y la organización.

Equilibrar personas y procesos

Un buen líder y director debe saber equilibrar el trabajo de sus colaboradores, debido a que si se enfoca demasiado en las personas les puede traer problemas en la producción. Por ejemplo: Cuando una de éstas falta o renuncia la organización que estaba apoyada en esas personas sufre un grave revés. Así mismo, si el líder se enfoca demasiado en las tareas, procedimiento o procesos puede reducir su productividad: Por ejemplo: Demasiados procedimientos en un área de marketing puede hacer que la rigidez termine o limite por completo con los procesos creativos para hacer la publicidad y el marketing.

Un buen equilibrio entre personas y procesos contribuye a que el líder tome lo mejor de cada enfoque y saque ventajas de ellos.

Equilibrar motivación y la responsabilidad

Los líderes directivos saben que cargar al colaborador con demasiadas tareas, puede aumentarle sus niveles de estrés, también hacer que asuman responsabilidades que no están preparados o no han sido capacitados puede aumentar su frustración de no poder alcanzar los objetivos planificados. Tanto el estrés como la frustración, ambos son

enemigos de la productividad. Por lo tanto, esto afecta a los resultados de manera negativa, los de la división o área como lo de la organización.

El estrés y la frustración pueden tener su origen en el exceso de carga laboral, por ello, es importante que un buen líder directivo pueda tener la habilidad de equilibrar las responsabilidades que asigna o asume con la motivación, un personal que está motivado es más productivo, organiza mejor su tiempo para hacer las tareas y actividades que le corresponden dentro de sus funciones en la organización.

Comunicar e instruir para el logro de resultados

Un buen líder debe ser capaz de comunicar adecuadamente lo que se espera de sus colaboradores, y explicarle el rol que juegan en la obtención de los resultados dentro de su unidad, organización para que puedan entender y aceptar su papel y sus responsabilidades.

El líder debe ser capaz de comunicar con claridad y simpleza toda información que necesiten los colaboradores que les permita lograr sus objetivos de la mejor manera posible. Los procesos de capacitación en la empresa deben ser permanentes y progresivos para que puedan obtener mejores resultados.

Establecer metas y planificar su ejecución

Dentro de las funciones principales del líder es establecer la visión y la dirección de la organización, pero es necesario que esta visión sea desarrollada por escrito, en el cual se define los objetivos generales de la organización y cuáles son las estrategias que van a

permitir obtener estos objetivos. A este proceso de formalización de la visión en objetivos se le llama proceso estratégico o planificación estratégica.

La planificación estratégica es importante porque permite establecer las metas u objetivos que se esperan lograr con el accionar de la empresa y con la contribución diaria de todos los colaboradores. En él se establecen las directivas generales a cumplir a largo plazo, se define el qué, el cuándo, el por qué, el donde, y el cuánto. Una adecuada gestión de datos permite poder llevar un mejor control en la ejecución de las tareas y su planificación o ajustes lo cual genera una ventaja competitiva. (Roca, 2015)

Definición de conceptos claves

Perfil de jerarquía:

Orden de elementos según el valor según el criterio de poder, autoridad. (Ladino Torres & Orozco Acosta, 2008).

Características personales o rasgos:

Conjunto de cualidades propias que condensan elementos biológicos y socioculturales, que conforman un todo propio e individual y modula el comportamiento. (Ladino Torres & Orozco Acosta, 2008).

Perfil directivo

Cuando el colaborador tiende a apoyar los planes directivos, utiliza la prospectiva, sabe persuadir a otros, busca oportunidades, sabe motivar, toma decisiones intuitivamente, capacita, crea confianza. (Carnegie, 2011)

Perfil Ejecutivo

Cuando el colaborador necesita que lo orienten, solo demuestra habilidades en áreas específicas, evita correr riesgos, toma decisiones analíticamente, espera reconocimientos y agradecimientos. (Carnegie, 2011)

III. Método

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptiva simple, transversal. Fue descriptiva porque no se manipulan las variables y transversal porque se recogen los datos en un solo momento de tiempo.

3.2 Ámbito temporal y espacial

El ámbito temporal en que se desarrolló esta investigación es dentro del año 2017. Y el ámbito espacial se desarrolla en el Ejército del Perú, específicamente en los Oficiales destacados en Lima – Perú pertenecientes a las promociones 110, 111 y 112.

3.3 Variables

Esta investigación tiene una variable y dos dimensiones

La variable independiente dicotómica es: Perfil de jerarquía, y sus dimensiones son:

- Perfil directivo
- Perfil Ejecutivo

3.4 Población y muestra

La población se determinó por los integrantes de las promociones 110 111 y 112 oficiales del Ejército del Perú destacados en Lima en el año 2017.

Oficiales por promoción aproximadamente:

- Promoción: 110: 10 oficial.
- Promoción: 111: 10 oficial.
- Promoción: 112: 10 oficial.

En Lima solo hay 30. Por ser una población de estudio pequeña, la muestra será igual a la población.

3.5 Instrumentos

La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuesta y se utilizará como instrumento el cuestionario estructurado Modelo Anexo 1. Tomado como referencia los conceptos de (Carnegie, 2011). En el Anexo 1 se aprecia el modelo de la encuesta.

3.6 Procedimientos

Esta investigación inició con una revisión teórica para determinar los perfiles de jerarquía, donde se identificó el perfil directivo y ejecutivo, luego se encontraron las características y atributos que caracterizan a un perfil directivo y a un perfil ejecutivo. Posteriormente con las características se evaluó para determinar el perfil directivo o ejecutivo de los integrantes de

las promociones 110 ,111 y 112 del Ejército Peruano. Se comienza a realizar la categorización según el perfil directivo o ejecutivo de acuerdo a la teoría encontrada y se procede a aplicar la encuesta y luego a analizar los resultados para luego proceder a comparar las diferentes características del perfil directivo y ejecutivo entre las promociones 110,111 y 112 del Ejército Peruano.

Finalmente se realizó la comparación en términos porcentuales de los atributos que más se repiten (frecuencia) en los integrantes de las promociones 110 ,111 y 112 del Ejército Peruano para posteriormente en un análisis general proceder a determinar los perfiles que predominan para cada promoción y también determinar el nivel de liderazgo.

3.7 Análisis de datos

El procesamiento de la información se realizó mediante el uso del software Excel, y se presentaron los datos mediante tablas, histogramas.

IV. Resultados

Los resultados que se han obtenido con la investigación se pueden observar que todas las respuestas tienen un 100% de validez, en el sentido que todas han sido contestadas cada una de las 30 preguntas. Y según las promociones de oficiales del Ejército del Perú 110, 111 y 112.

Tabla de frecuencia

En la Tabla 2 se puede observar las respuestas obtenidas con su respectiva frecuencia y porcentaje. Y en los diagramas de tablas se hace la descripción del análisis por cada una de las promociones 112, 111 y 110.

Tabla 2

Tabla de frecuencias de 30 preguntas

1.Necesita que lo orienten y lo guíen

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Promoción Válido	Frecuentemente	6	60,0	60,0
		Muy frecuentemente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Promoción Válido	Frecuentemente	7	70,0	70,0
		Muy frecuentemente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Promoción Válido	Frecuentemente	7	70,0	70,0
		Muy frecuentemente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0

2.Se ajusta a la estructura

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Promoción Válido	Frecuentemente	6	60,0	60,0
		Muy frecuentemente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Promoción Válido	Frecuentemente	4	40,0	40,0
		Muy frecuentemente	6	60,0	60,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Promoción Válido	Frecuentemente	7	70,0	70,0
		Muy frecuentemente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0

3. Tiene una perspectiva a corto plazo

Orden de antigüedad por promoción militar		Fr e c u e n c i a	Porcent aje	Porcentaje válido	
Promoción 112	Válido	Frecuentemente	5	50,0	50,0
		Muy frecuentemente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Frecuentemente	1	10,0	10,0
		Muy frecuentemente	9	90,0	90,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Frecuentemente	5	50,0	50,0
		Muy frecuentemente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0

4. Acepta y cumple

Orden de antigüedad por promoción militar		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	
Promoción 112	Válido	Frecuentemente	6	60,0	60,0
		Muy frecuentemente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Frecuentemente	5	50,0	50,0
		Muy frecuentemente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Frecuentemente	2	20,0	20,0
		Muy frecuentemente	8	80,0	80,0
		Total	10	100,0	100,0

5. Demuestra habilidad en áreas específicas

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Promoción Válido	Frecuentemente	6	60,0	60,0
		Muy frecuentemente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Promoción Válido	Frecuentemente	5	50,0	50,0
		Muy frecuentemente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Promoción Válido	Frecuentemente	7	70,0	70,0
		Muy frecuentemente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0

6. Quiere comprender aquello que le asignan

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Promoción Válido	Frecuentemente	8	80,0	80,0
		Muy frecuentemente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Promoción Válido	Frecuentemente	7	70,0	70,0
		Muy frecuentemente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Promoción Válido	Frecuentemente	8	80,0	80,0
		Muy frecuentemente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0

7.Evita riesgos, conflictos y busca continuidad

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Válido	Frecuentemente	5	50,0	50,0
		Muy frecuentemente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Válido	Frecuentemente	2	20,0	20,0
		Muy frecuentemente	8	80,0	80,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Válido	Frecuentemente	4	40,0	40,0
		Muy frecuentemente	6	60,0	60,0
		Total	10	100,0	100,0

8.Toma decisiones analíticamente

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Válido	Frecuentemente	6	60,0	60,0
		Muy frecuentemente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Válido	Frecuentemente	5	50,0	50,0
		Muy frecuentemente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Válido	Frecuentemente	4	40,0	40,0
		Muy frecuentemente	6	60,0	60,0
		Total	10	100,0	100,0

9. Busca ser escuchado y comprendido

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Promoción Válido	Frecuentemente	7	70,0	70,0
		Muy frecuentemente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Promoción Válido	Frecuentemente	8	80,0	80,0
		Muy frecuentemente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Promoción Válido	Frecuentemente	8	80,0	80,0
		Muy frecuentemente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0

10. Identifica qué necesita para destacar en su trabajo

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Promoción Válido	Frecuentemente	9	90,0	90,0
		Muy frecuentemente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Promoción Válido	Frecuentemente	5	50,0	50,0
		Muy frecuentemente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Promoción Válido	Frecuentemente	7	70,0	70,0
		Muy frecuentemente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0

11. Busca motivos para tener entusiasmo, pasión y convicción

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Promoción Válido	Frecuentemente	5	50,0	50,0
		Muy frecuentemente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Promoción Válido	Frecuentemente	7	70,0	70,0
		Muy frecuentemente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Promoción Válido	Frecuentemente	9	90,0	90,0
		Muy frecuentemente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0

12. Ansia confianza, implicación, responsabilidad y propiedad

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Promoción Válido	Frecuentemente	8	80,0	80,0
		Muy frecuentemente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Promoción Válido	Frecuentemente	8	80,0	80,0
		Muy frecuentemente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Promoción Válido	Frecuentemente	6	60,0	60,0
		Muy frecuentemente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0

13.Necesita que lo tranquilicen y le den respuestas sobre su desempeño

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Promoción Válido	Frecuentemente	9	90,0	90,0
		Muy frecuentemente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Promoción Válido	Frecuentemente	9	90,0	90,0
		Muy frecuentemente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Promoción Válido	Frecuentemente	8	80,0	80,0
		Muy frecuentemente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0

14.Prospera gracias a los agradecimientos y el reconocimiento

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
112	Promoción Válido	Frecuentemente	8	80,0	80,0
		Muy frecuentemente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
111	Promoción Válido	Frecuentemente	8	80,0	80,0
		Muy frecuentemente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
110	Promoción Válido	Frecuentemente	7	70,0	70,0
		Muy frecuentemente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0

15. Busca un camino profesional claro

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Promoción 112	Válido	Frecuentemente	3	30,0	30,0
		Muy frecuentemente	7	70,0	70,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Frecuentemente	2	20,0	20,0
		Muy frecuentemente	8	80,0	80,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Muy frecuentemente	10	100,0	100,0

16. Planea la estrategia, prioriza y canaliza la acción para respaldar a los altos directivos

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Promoción 112	Válido	Raramente	9	90,0	90,0
		Ocasionalmente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Raramente	8	80,0	80,0
		Ocasionalmente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	6	60,0	60,0
		Ocasionalmente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0

17. Proporciona la estructura y establece las políticas

Orden de antigüedad por promoción militar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Promoción 112	Válido	Raramente	6	60,0	60,0
		Ocasionalmente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	5	50,0	50,0
		Ocasionalmente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	7	70,0	70,0
		Ocasionalmente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0

18. Tiene una perspectiva a largo plazo

Orden de antigüedad por promoción militar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Promoción 112	Válido	Raramente	7	70,0	70,0
		Ocasionalmente	2	20,0	20,0
		Muy frecuentemente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	2	20,0	20,0
		Raramente	3	30,0	30,0
		Ocasionalmente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	6	60,0	60,0
		Ocasionalmente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0

19.Desafía, persuade e influye

Orden de antigüedad por promoción militar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Promoción 112	Válido	Raramente	7	70,0	70,0
		Ocasionalmente	2	20,0	20,0
		Muy frecuentemente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	2	20,0	20,0
		Raramente	1	10,0	10,0
		Ocasionalmente	6	60,0	60,0
		Muy frecuentemente	1	10,0	10,0
Total	10	100,0	100,0		
Promoción 110	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	6	60,0	60,0
		Ocasionalmente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0

20.Busca oportunidades para sacar provecho de las fortalezas individuales

Orden de antigüedad por promoción militar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Promoción 112	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	3	30,0	30,0
		Ocasionalmente	6	60,0	60,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	2	20,0	20,0
		Raramente	7	70,0	70,0
		Ocasionalmente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	10	100,0	100,0

21.Motiva, anima y obtiene compromiso y aceptación

Orden de antigüedad por promoción militar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Promoción 112	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	8	80,0	80,0
		Ocasionalmente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	7	70,0	70,0
		Ocasionalmente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	6	60,0	60,0
		Ocasionalmente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0

22.Corre riesgos, revisa continuamente y acepta los conflictos y los cambios

Orden de antigüedad por promoción militar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Promoción 112	Válido	Raramente	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	2	20,0	20,0
		Raramente	6	60,0	60,0
		Ocasionalmente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	7	70,0	70,0
		Ocasionalmente	3	20,0	20,0
		Muy frecuentemente	1	10,00	10,00
		Total	10	100,0	100,0

23. Toma decisiones intuitivamente

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Promoción 112	Válido	Raramente	9	90,0	90,0
		Ocasionalmente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	3	30,0	30,0
		Raramente	7	70,0	70,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	5	50,0	50,0
		Ocasionalmente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0

24. Escucha e intenta comprender

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Promoción 112	Válido	Raramente	9	90,0	90,0
		Ocasionalmente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	8	80,0	80,0
		Ocasionalmente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	10	100,0	100,0

25 Proporcióna formación, soporte, orientación y recursos para triunfar

Orden de antigüedad por promoción militar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Promoción 112	Válido	Raramente	6	60,0	60,0
		Ocasionalmente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	2	20,0	20,0
		Raramente	5	50,0	50,0
		Ocasionalmente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	9	90,0	90,0
		Ocasionalmente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0

26. Proporcióna motivos con entusiasmo, pasión y convicción

Orden de antigüedad por promoción militar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Promoción 112	Válido	Raramente	9	90,0	90,0
		Ocasionalmente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	5	50,0	50,0
		Ocasionalmente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	8	80,0	80,0
		Ocasionalmente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0

27. Pide opinión y luego delega, empodera y hace responsable a los demás

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Promoción 112	Válido	Raramente	6	60,0	60,0
		Ocasionalmente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	2	20,0	20,0
		Raramente	6	60,0	60,0
		Ocasionalmente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	6	60,0	60,0
		Ocasionalmente	4	40,0	40,0
		Total	10	100,0	100,0

28. Aporta respuestas coherentes sobre el desempeño de los demás

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Promoción 112	Válido	Raramente	7	70,0	70,0
		Ocasionalmente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	1	10,0	10,0
		Raramente	8	80,0	80,0
		Ocasionalmente	1	10,0	10,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	5	50,0	50,0
		Ocasionalmente	5	50,0	50,0
		Total	10	100,0	100,0

29. Fortalece consistentemente la confianza, muestra aprecio y comparte la alegría

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Promoción 112	Válido	Raramente	8	80,0	80,0
		Ocasionalmente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	2	20,0	20,0
		Raramente	5	50,0	50,0
		Ocasionalmente	3	30,0	30,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	8	80,0	80,0
		Ocasionalmente	2	20,0	20,0
		Total	10	100,0	100,0

30. Proporciona oportunidades para crecer

Orden de antigüedad por promoción militar			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Promoción 112	Válido	Raramente	10	100,0	100,0
Promoción 111	Válido	Nunca	2	20,0	20,0
		Raramente	8	80,0	80,0
		Total	10	100,0	100,0
Promoción 110	Válido	Raramente	10	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico de barras: Promoción 112

Se procede a realizar un análisis mediante la representación gráfica de las barras y en términos porcentuales de cada una de las preguntas y sus respectivas respuestas.

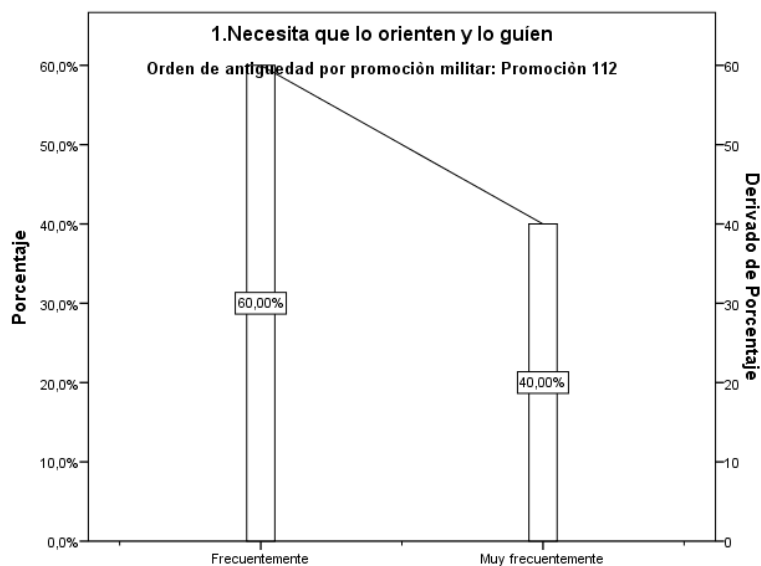


Figura 1: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

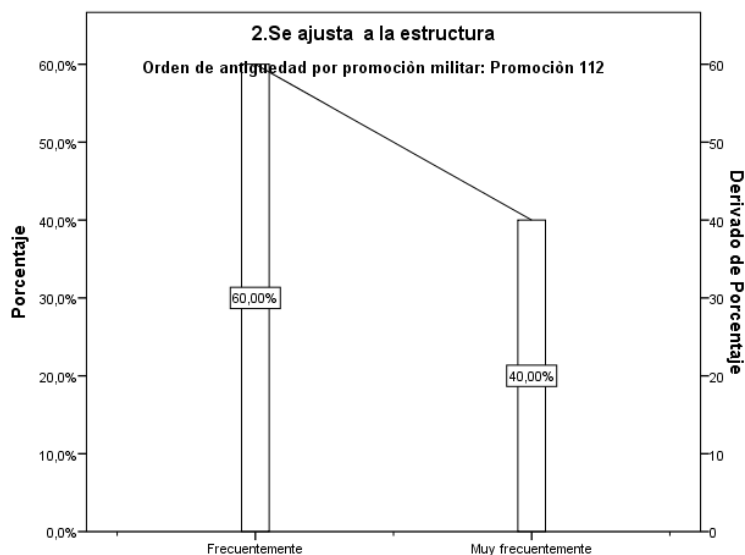


Figura 2: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.



Figura 3: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

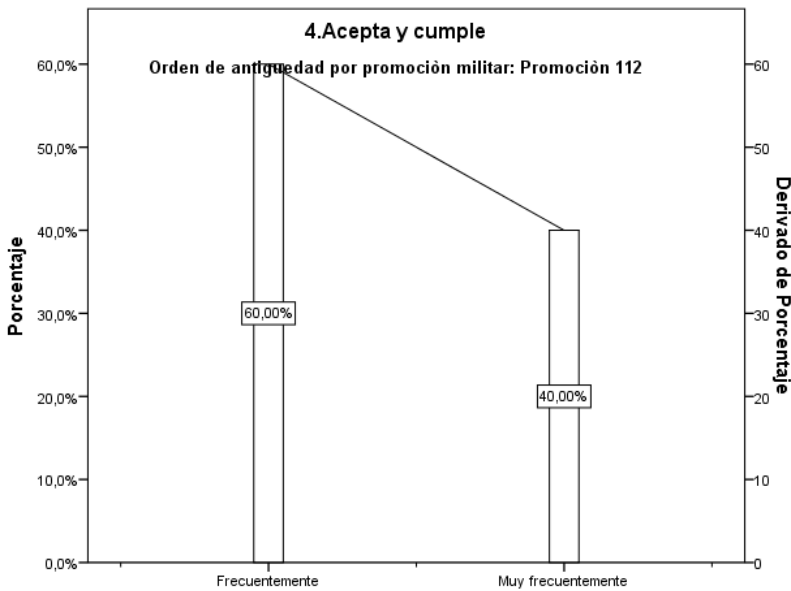


Figura 4: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

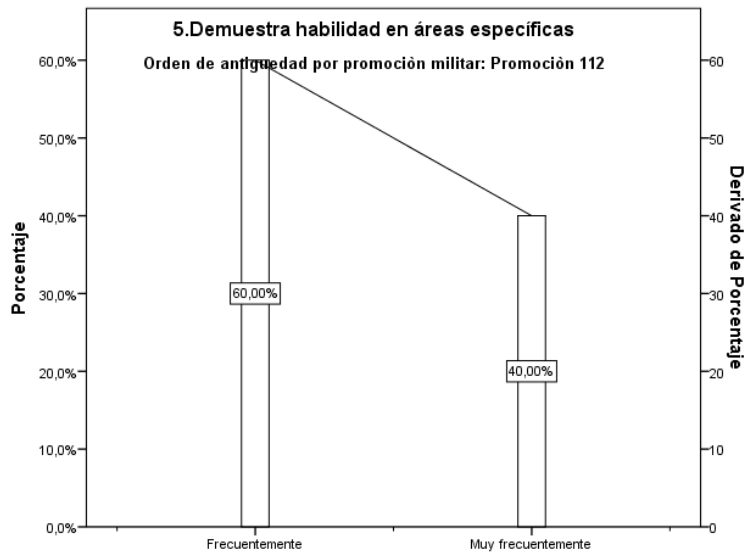


Figura 5: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

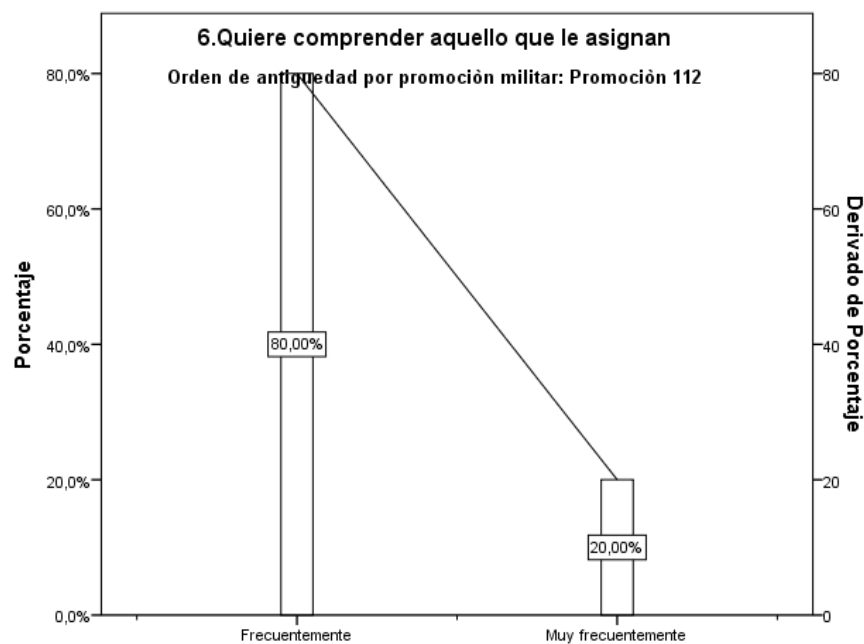


Figura 6: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

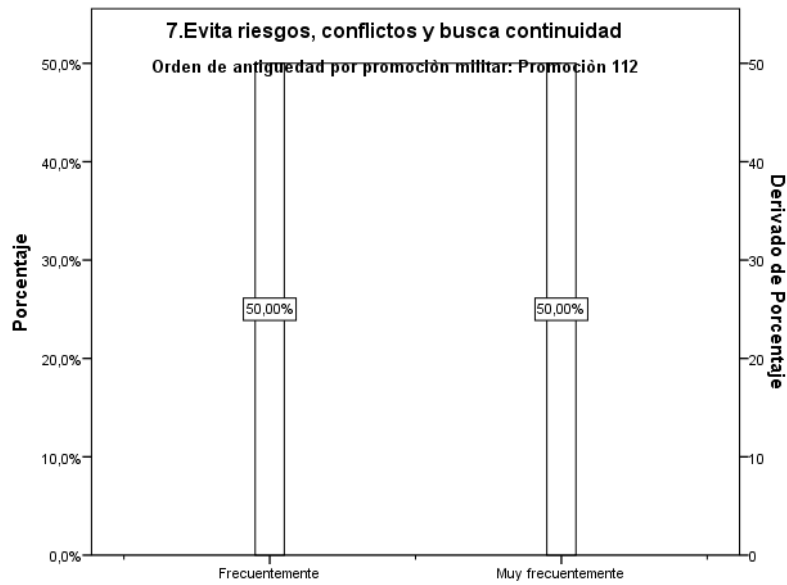


Figura 7: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

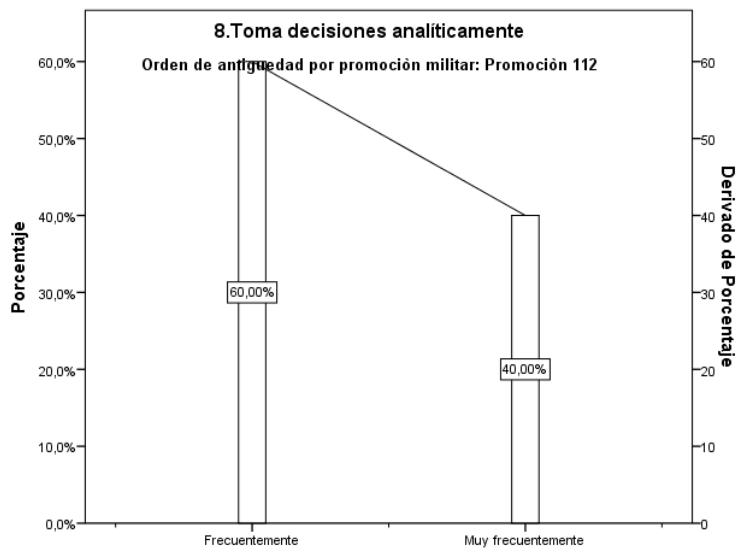


Figura 8: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

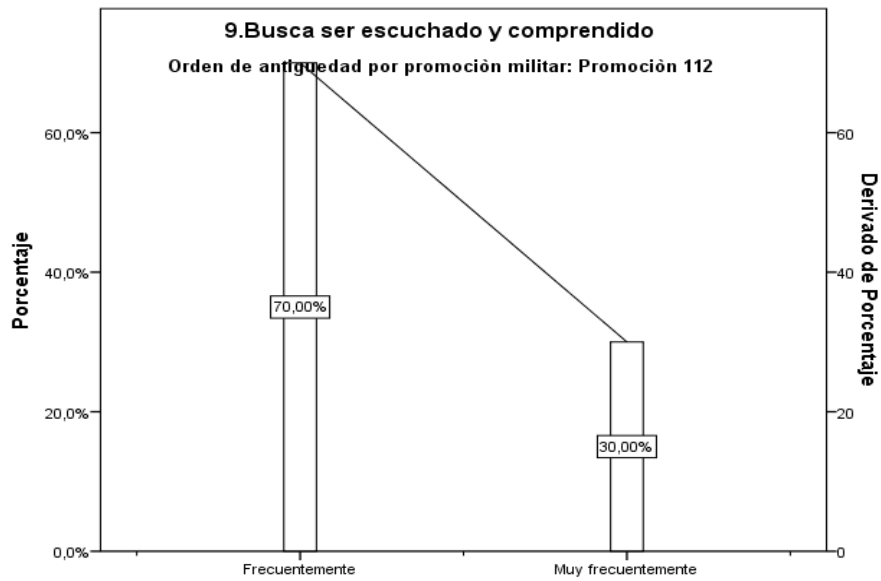


Figura 9: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.



Figura 10: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

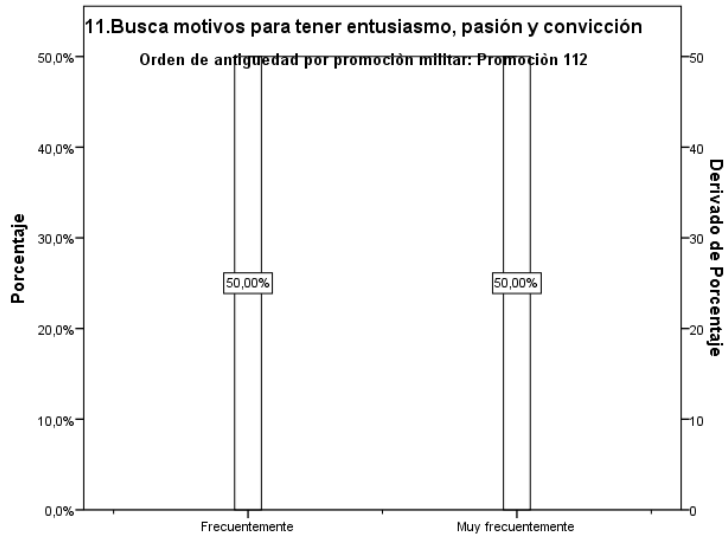


Figura 11: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

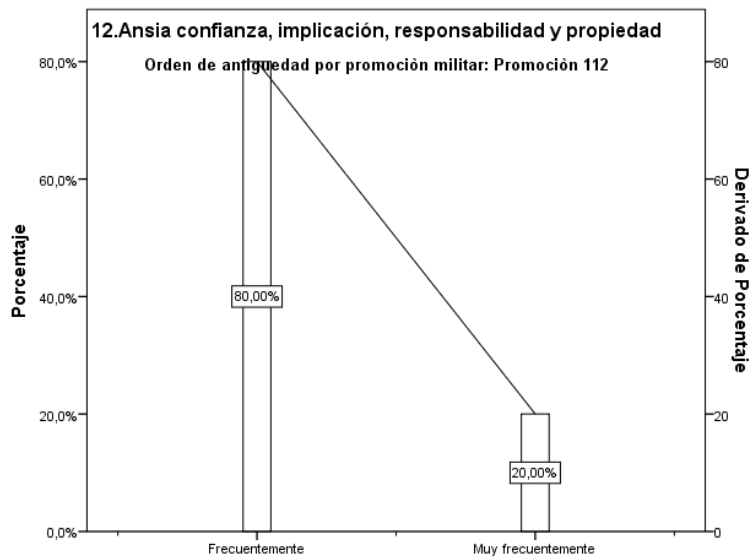


Figura 12: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

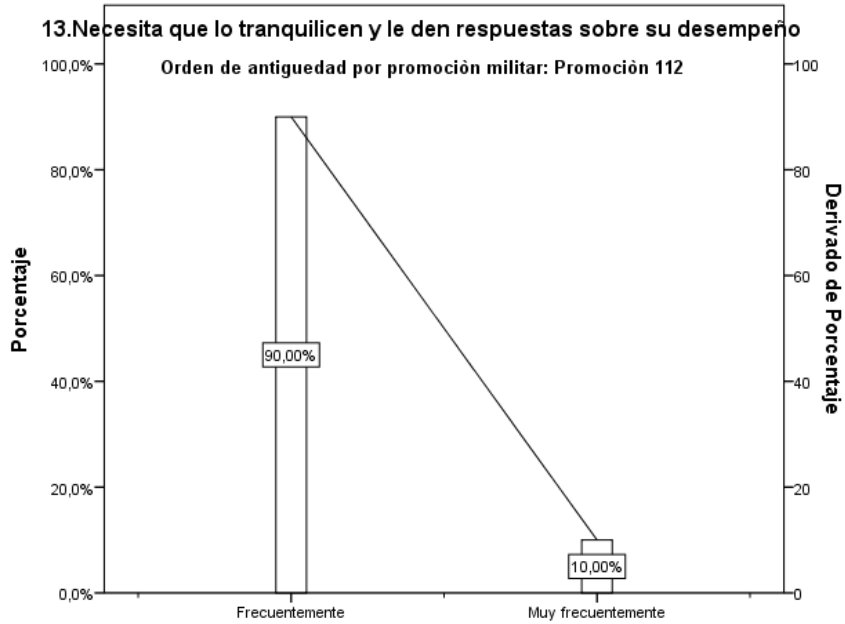


Figura 13: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

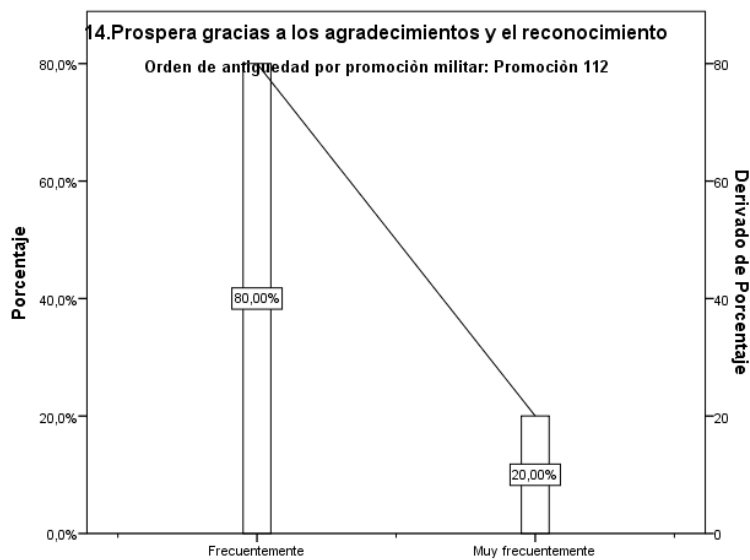


Figura 14: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

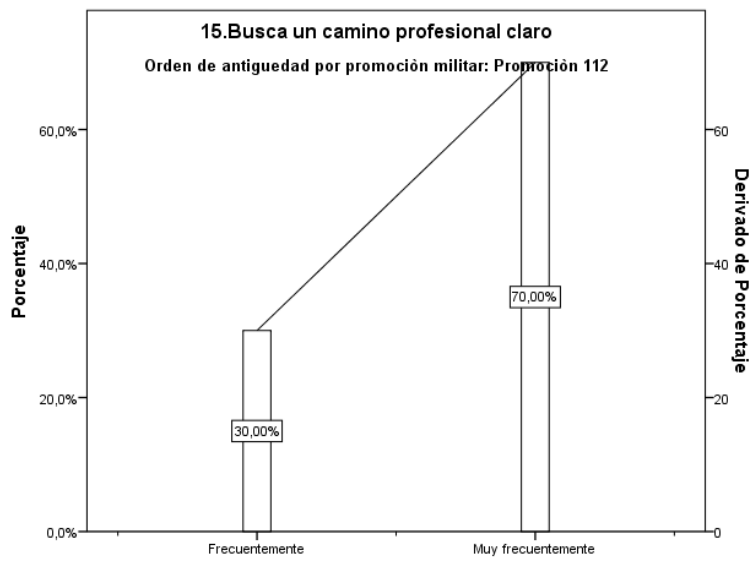


Figura 15: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

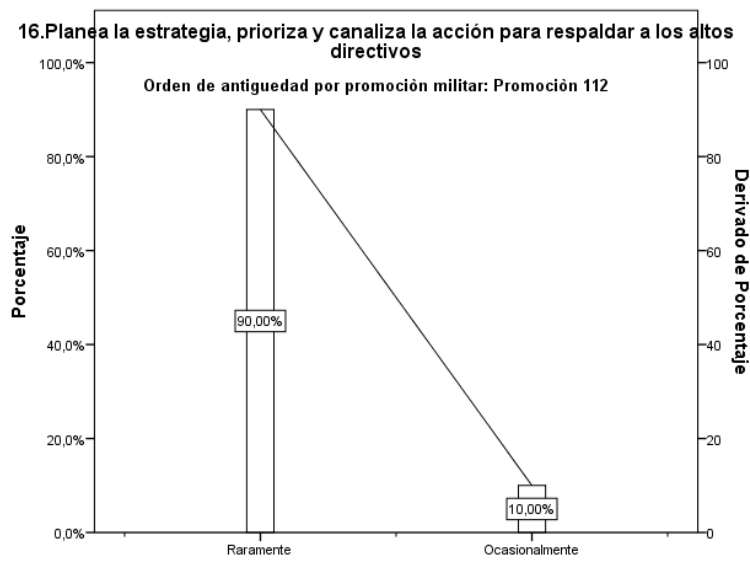


Figura 16: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

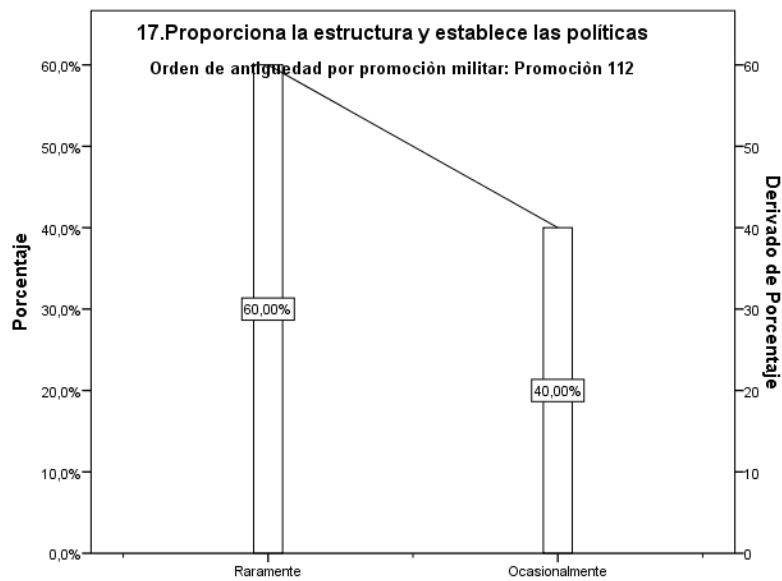


Figura 17: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

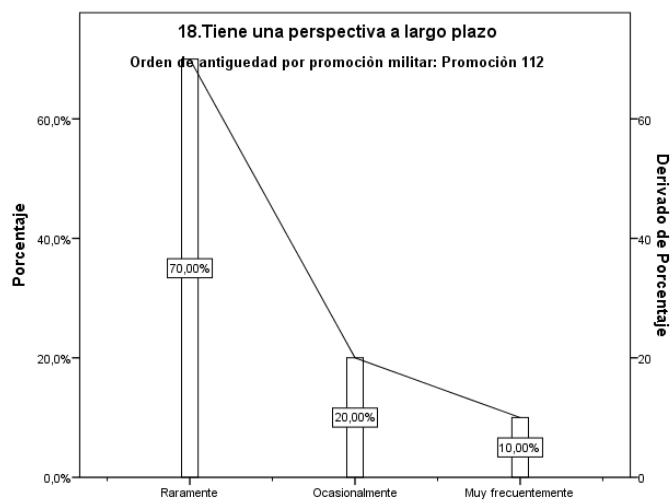


Figura 18: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

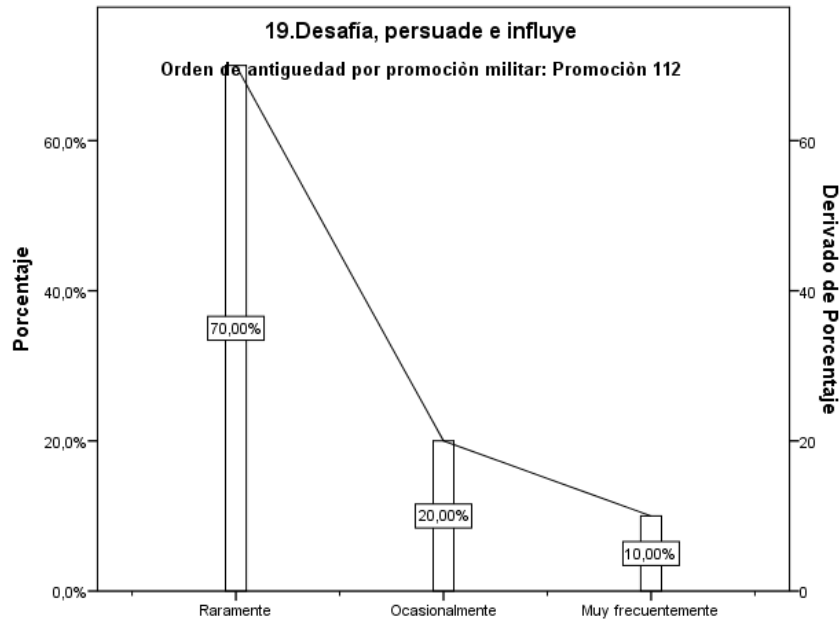


Figura 19: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

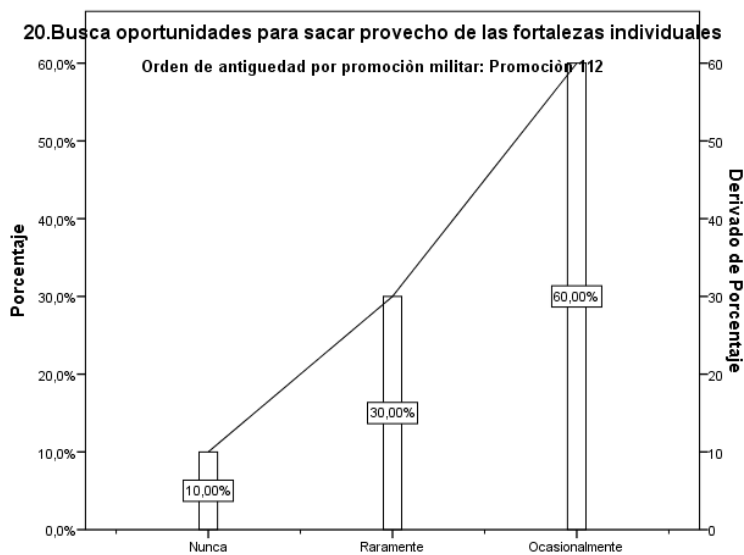


Figura 20: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

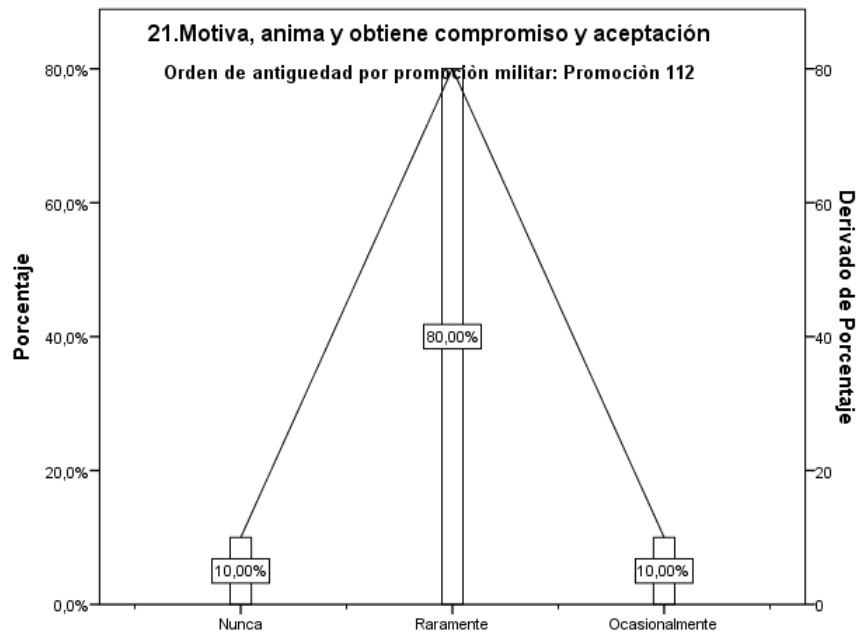


Figura 21: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

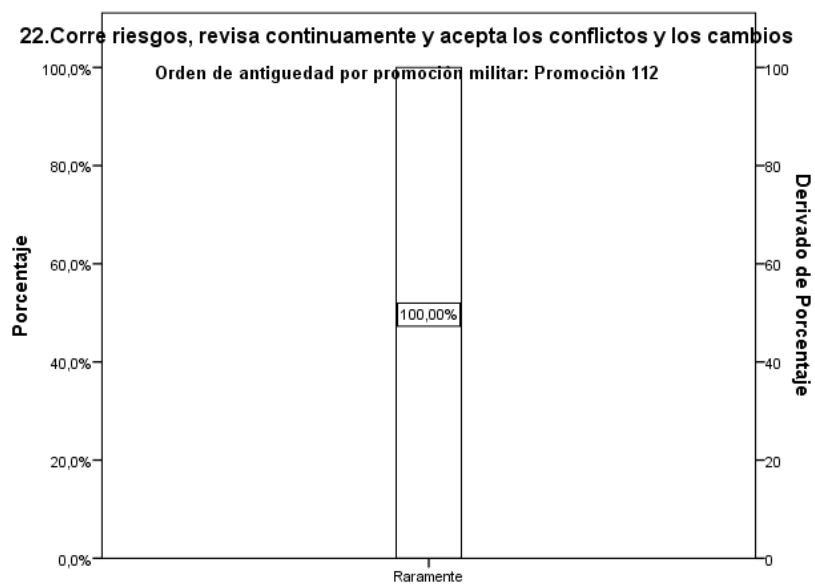


Figura 22: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

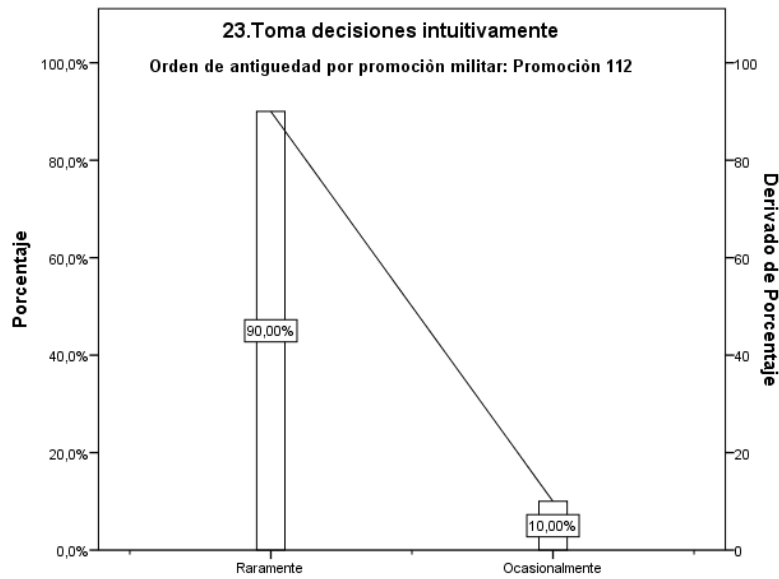


Figura 23: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

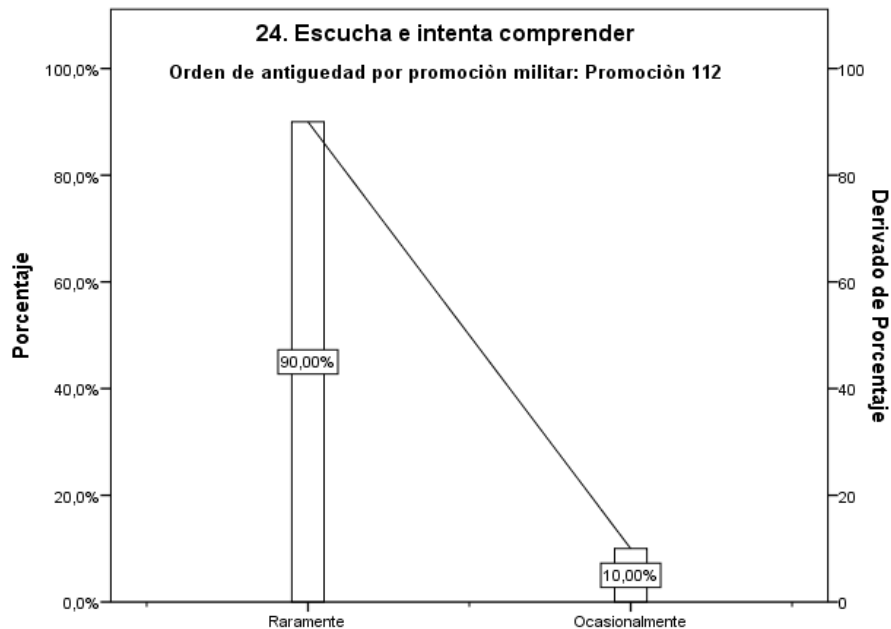


Figura 24: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

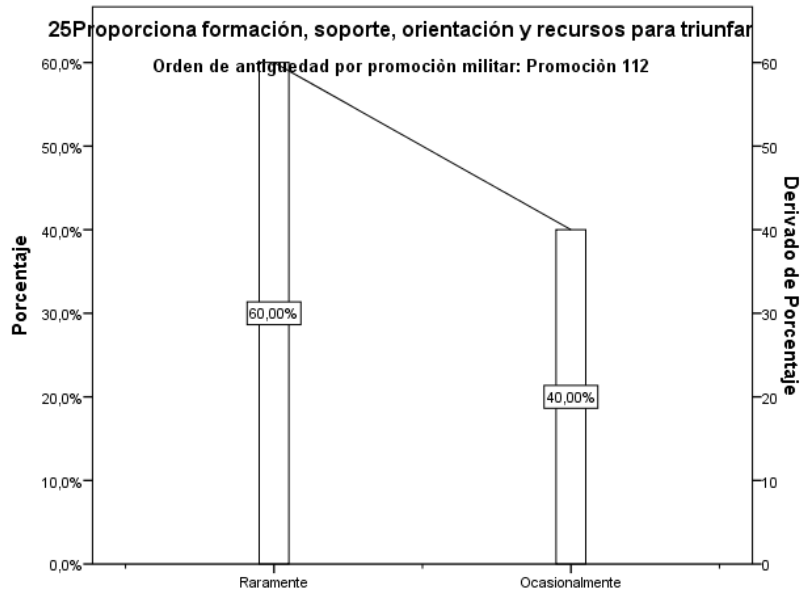


Figura 25: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

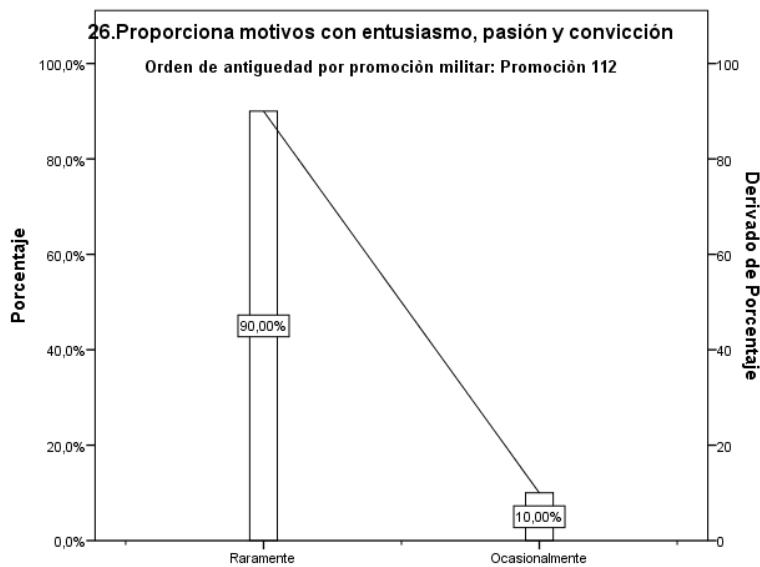


Figura 26: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

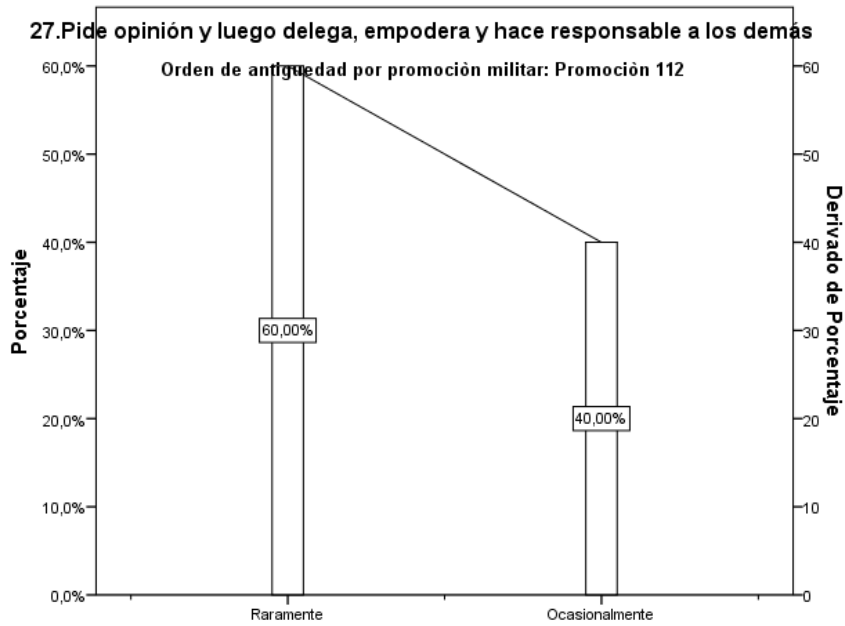


Figura 27: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

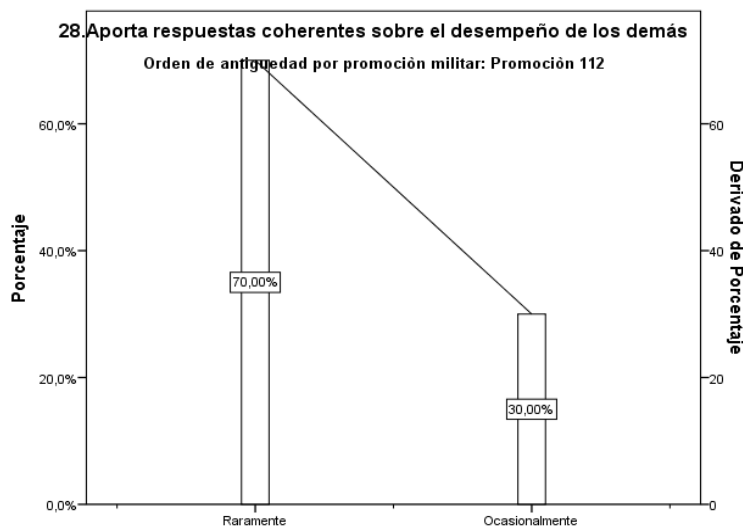


Figura 28: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

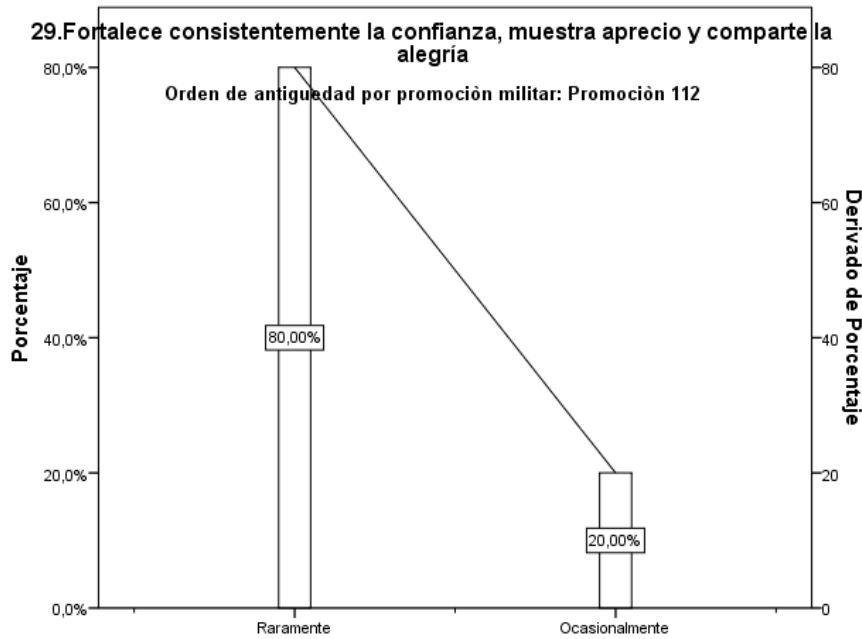


Figura 29: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

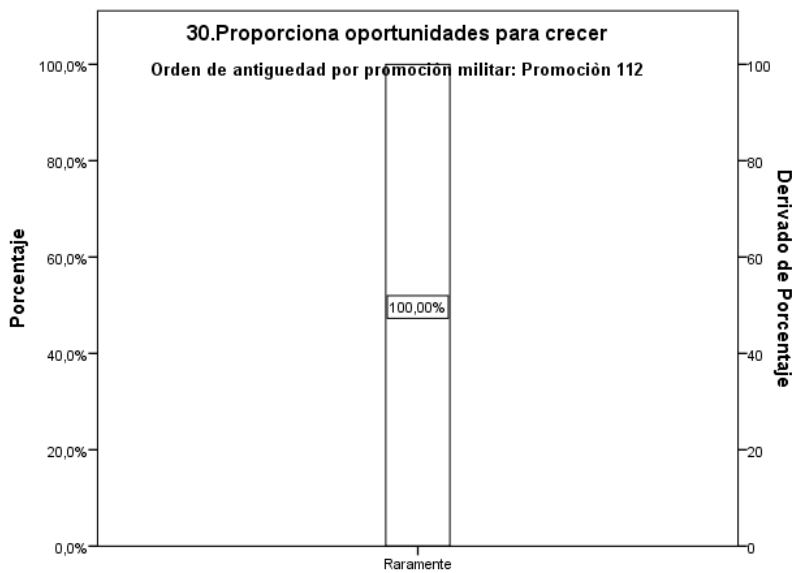


Figura 30: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 112 demuestra bajos porcentajes en relación a un perfil directivo. En general se muestra que la promoción 112 demuestra un 100% en promedio de nivel alto en relación a un perfil ejecutivo.

Gráfico de barras: Promoción 111

Se procede a realizar un análisis mediante la representación gráfica de las barras y en términos porcentuales de cada una de las preguntas y sus respectivas respuestas.

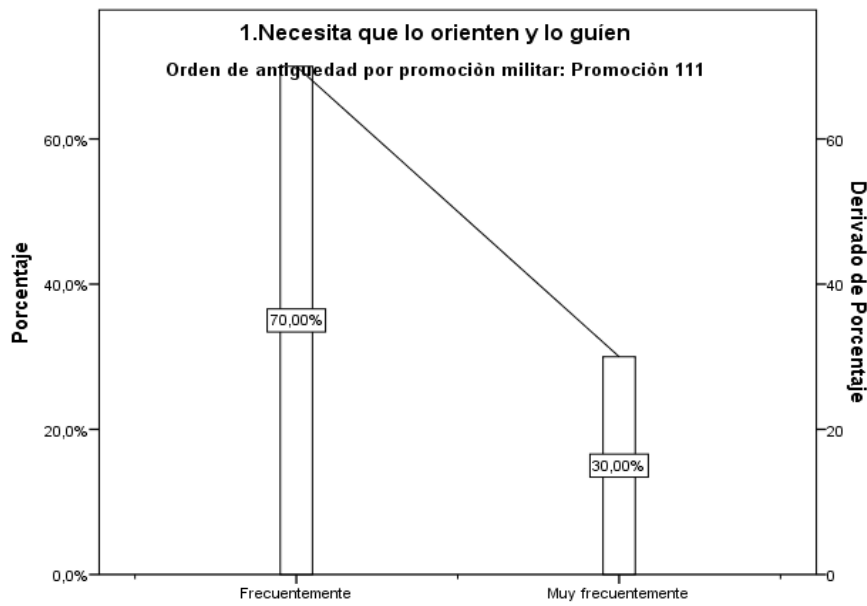


Figura 31: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

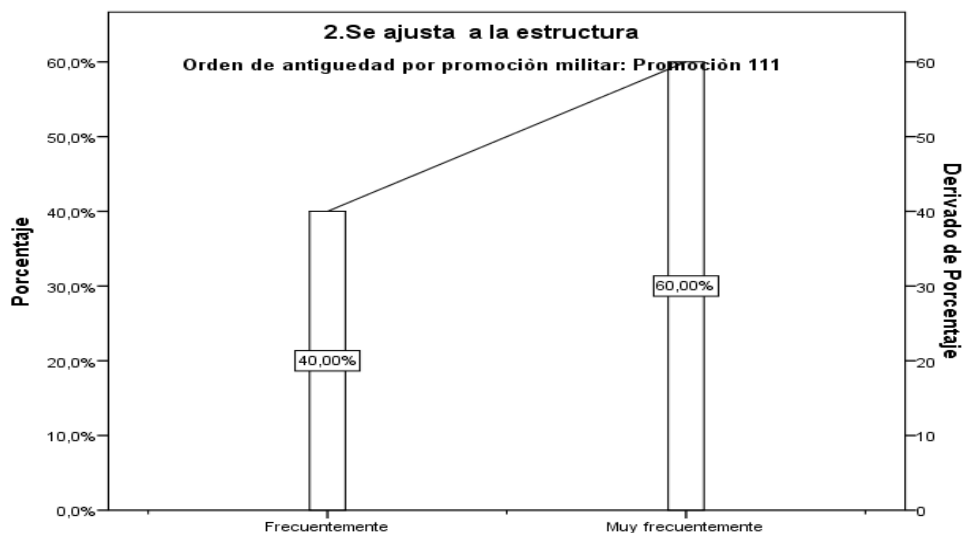


Figura 32: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

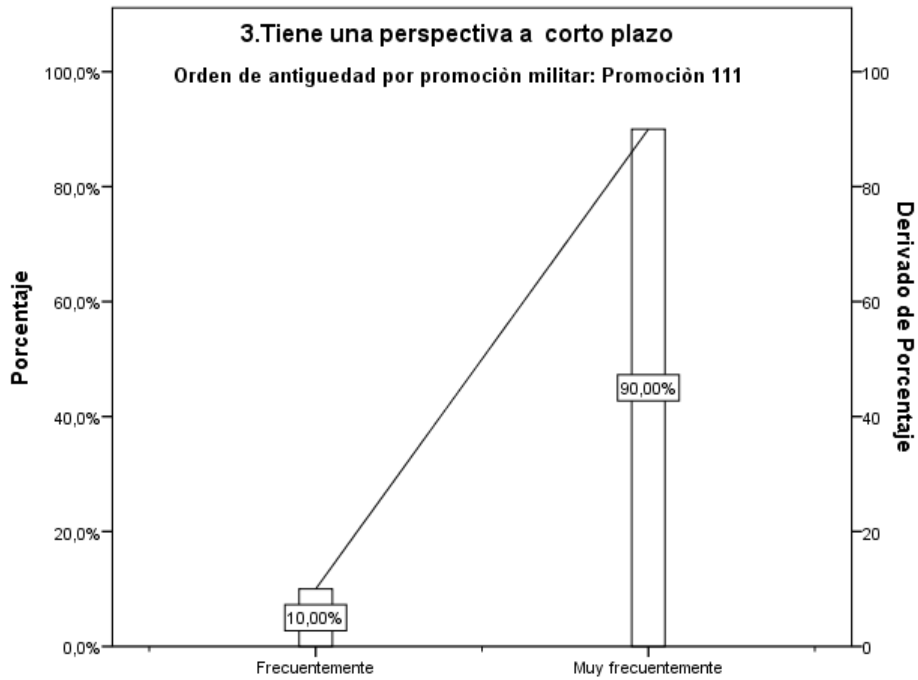


Figura 33: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

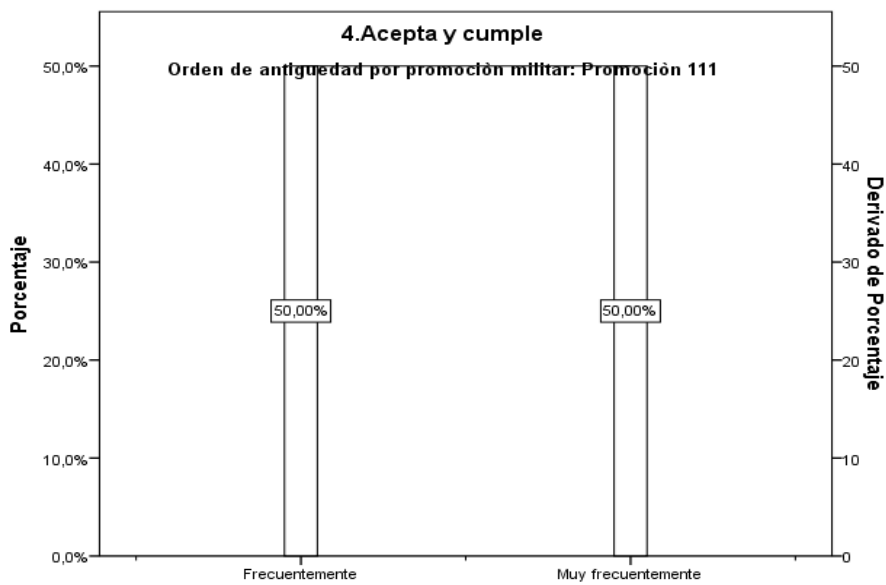


Figura 34: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.



Figura 35 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

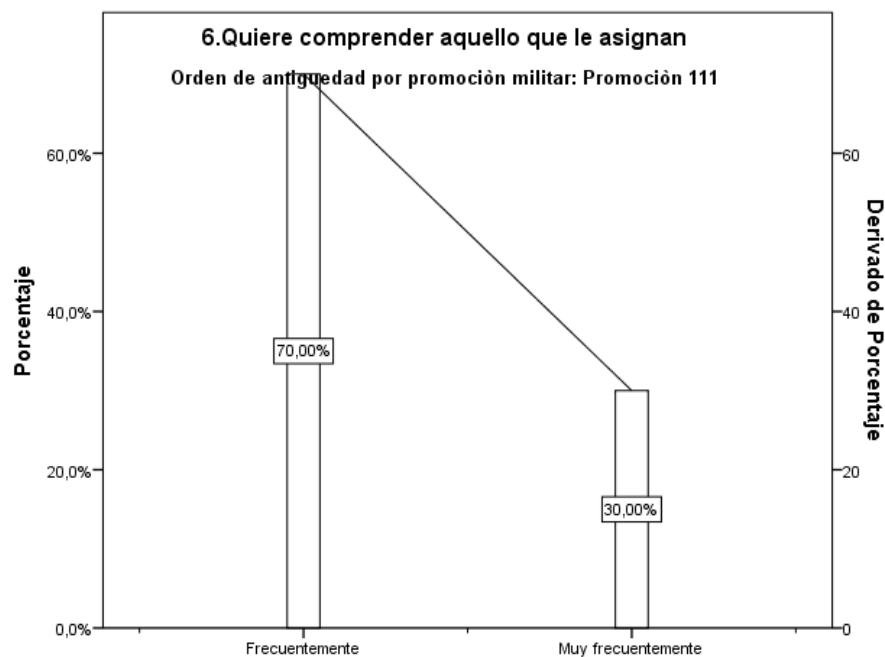


Figura 36: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

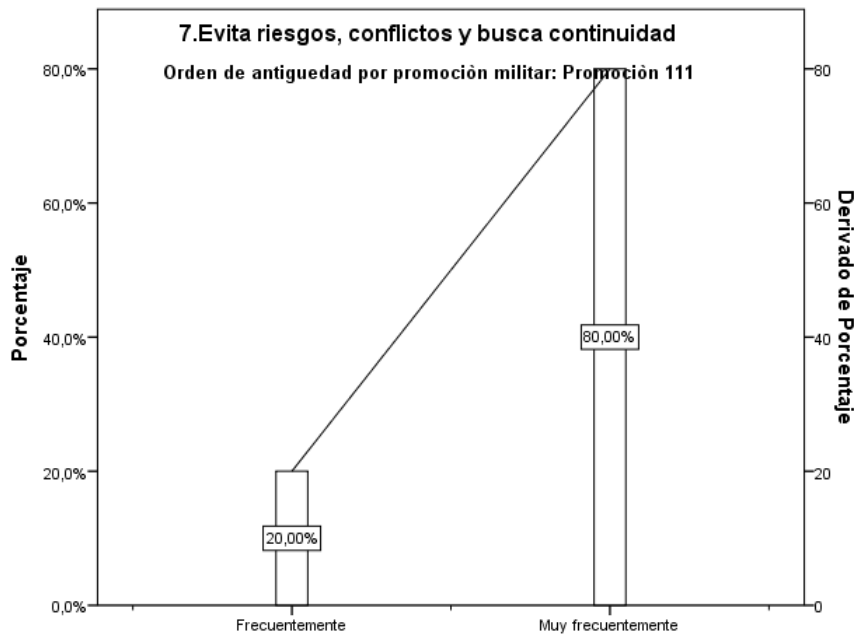


Figura 37: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

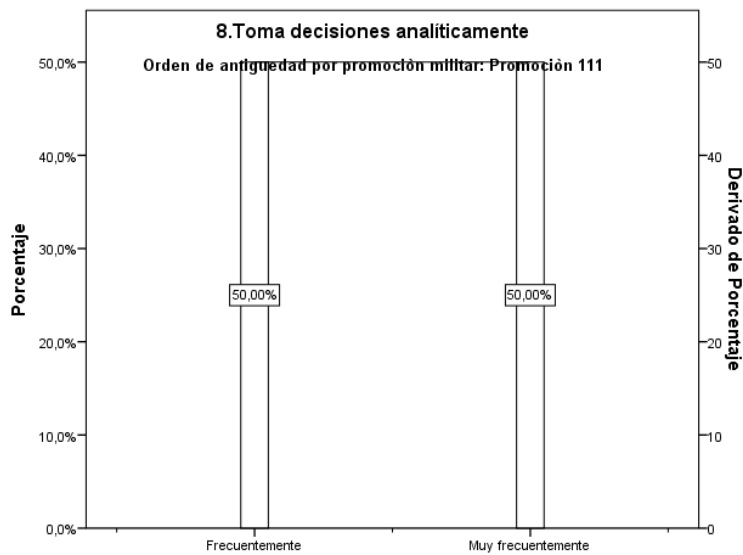


Figura 38:: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

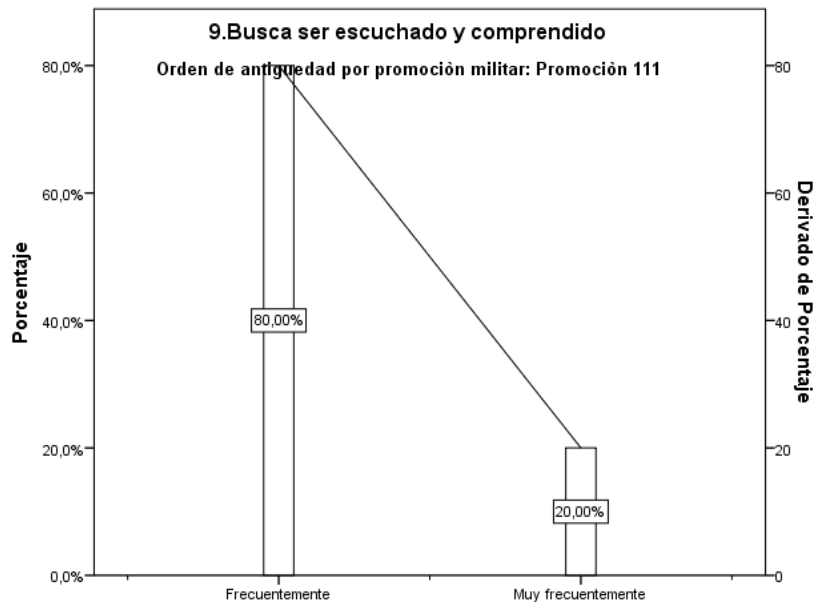


Figura 39: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

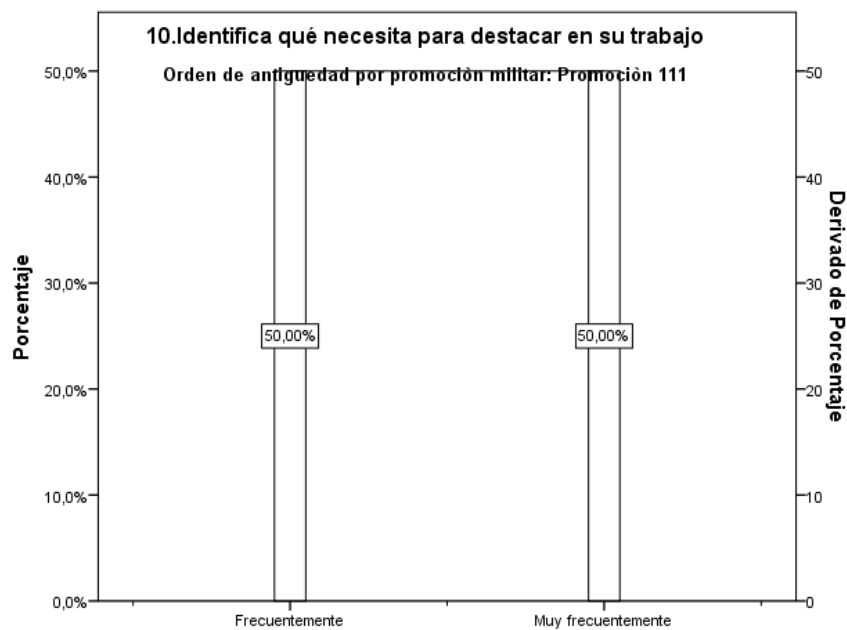


Figura 40: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

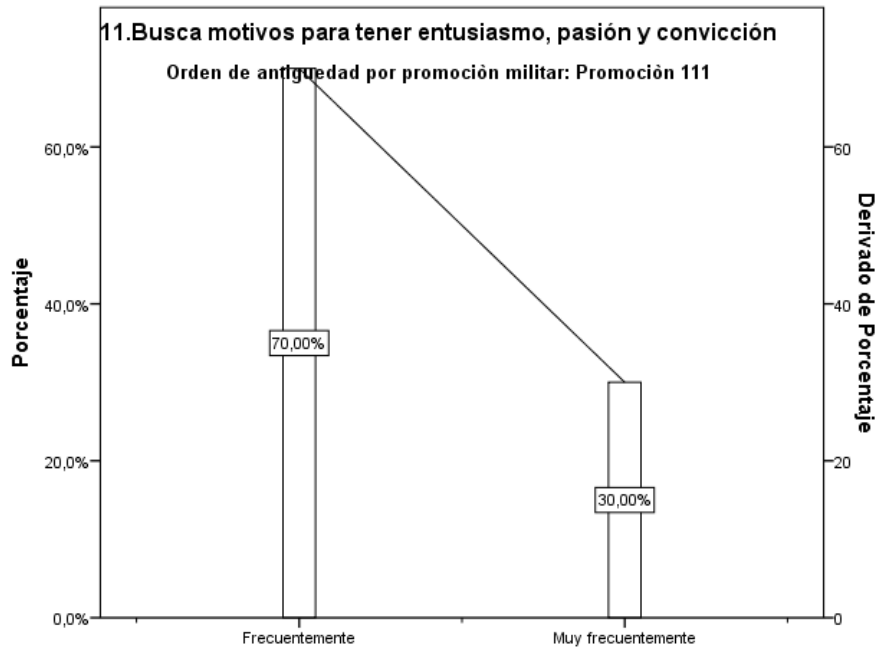


Figura 41: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

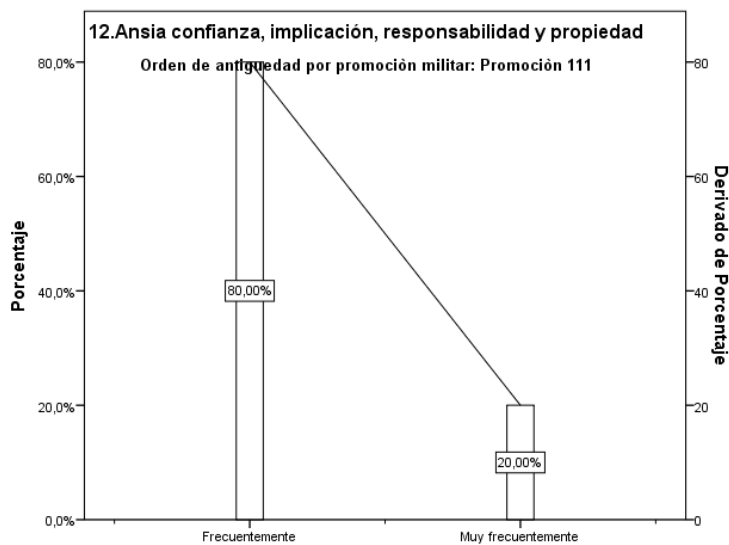


Figura 42: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

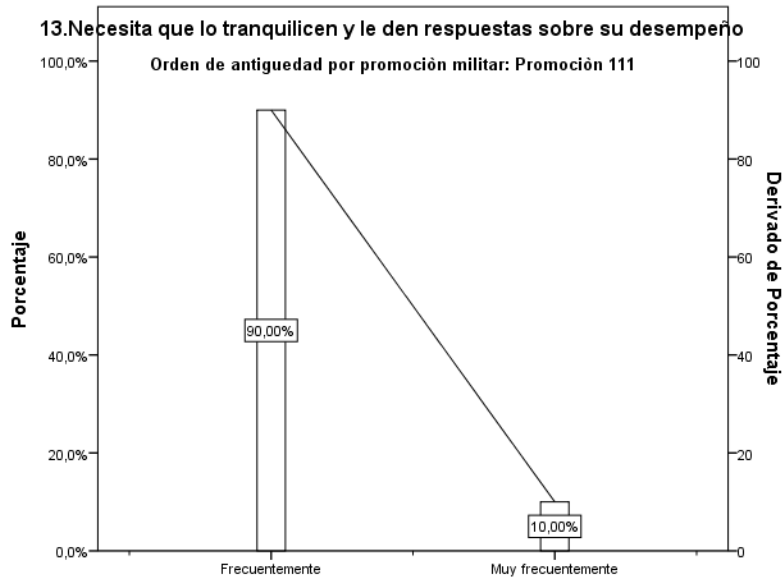


Figura 43: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.



Figura 44 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

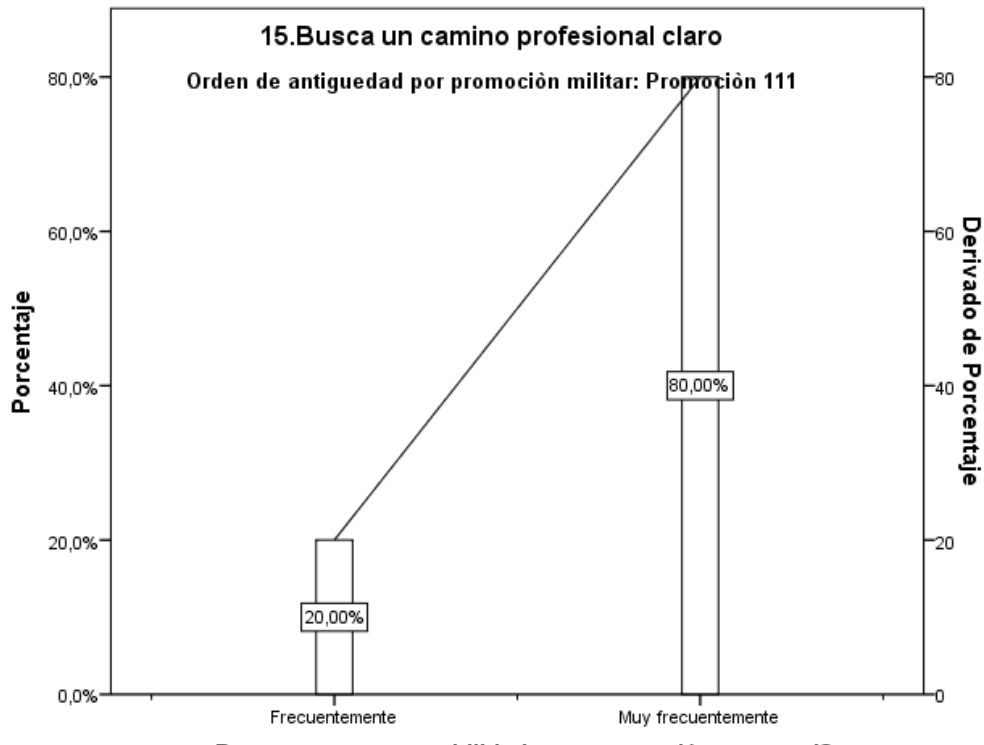


Figura 45: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

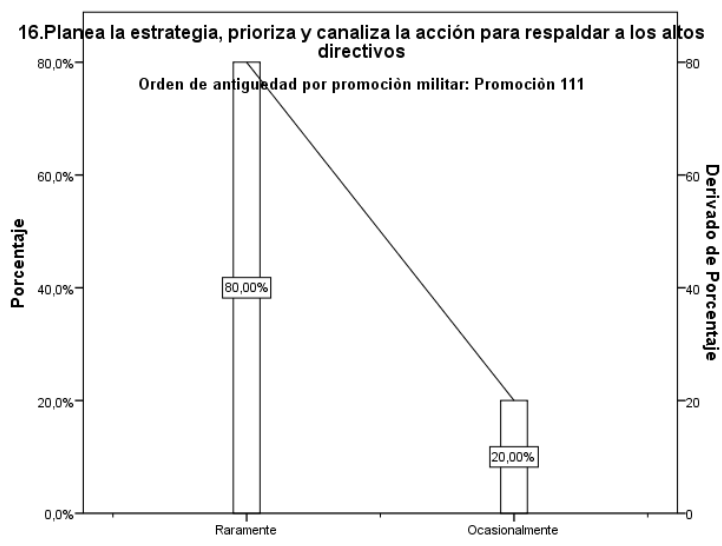


Figura 46 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

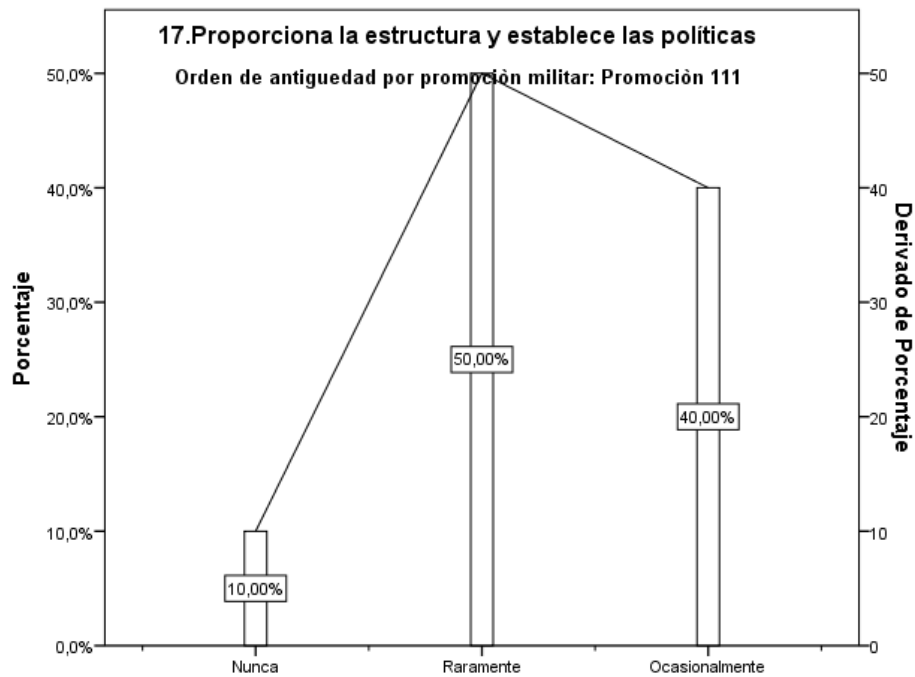


Figura 47 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

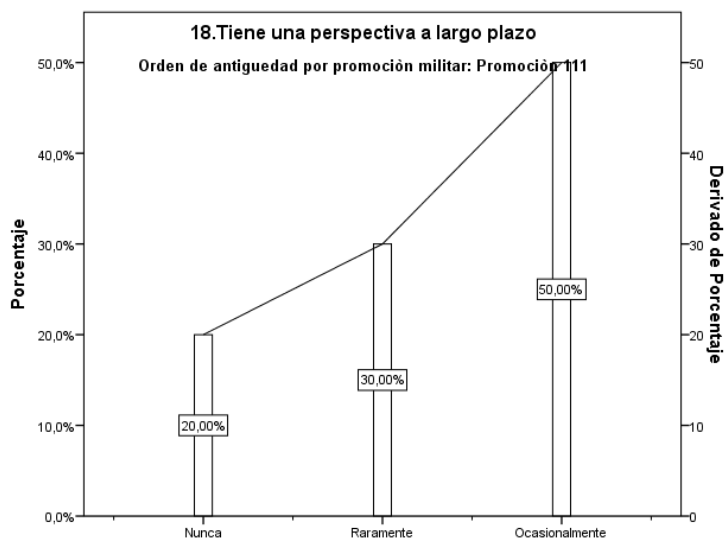


Figura 48 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra bajos porcentajes en relación a un perfil directivo.

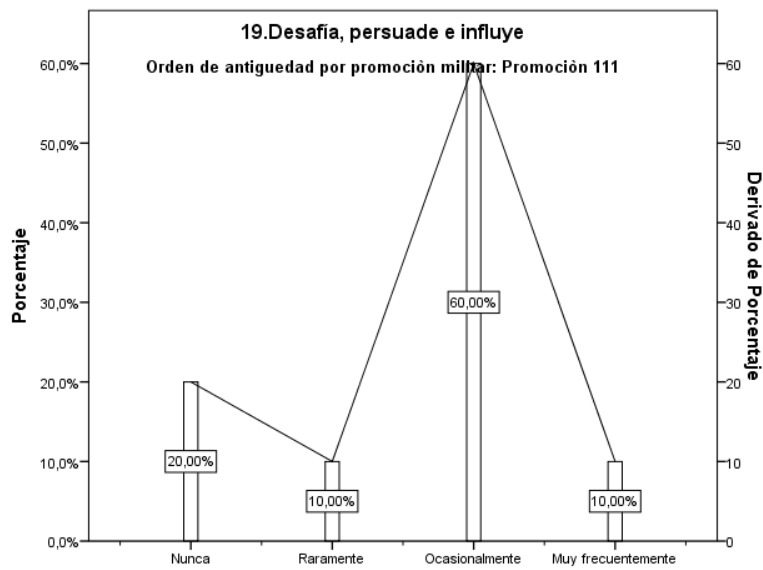


Figura 49: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra bajos porcentajes en relación a un perfil directivo.

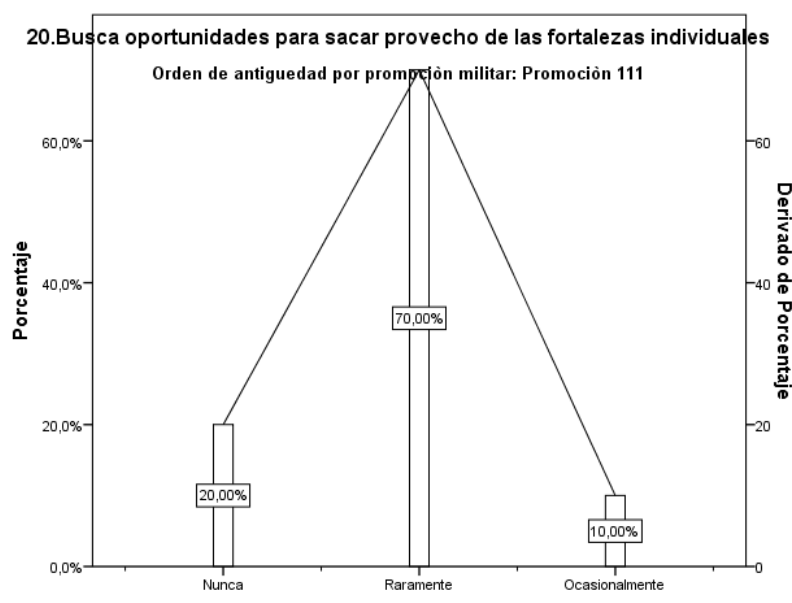


Figura 50: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra bajos porcentajes en relación a un perfil directivo.

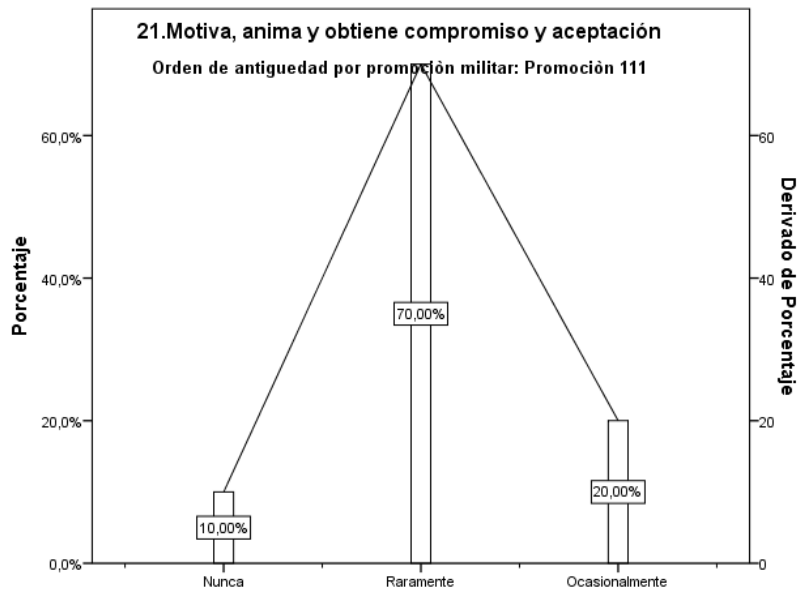


Figura 51: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

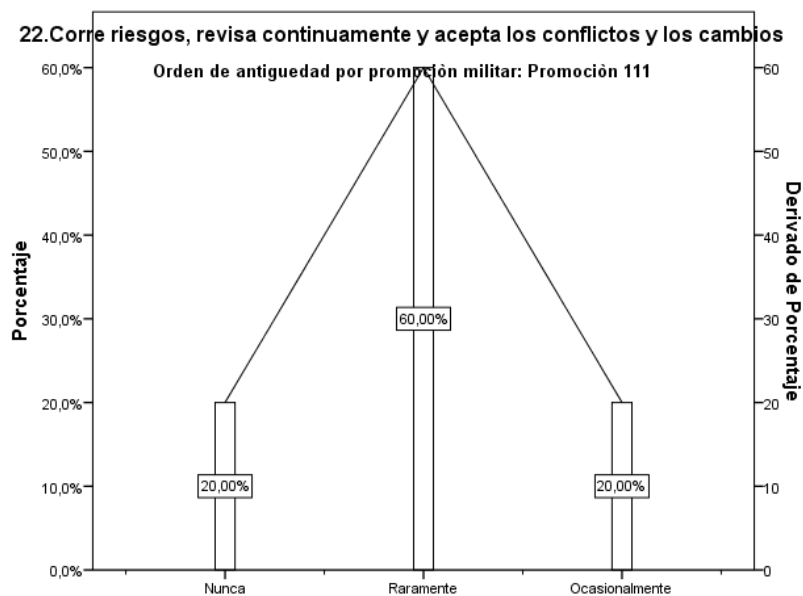


Figura 52: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

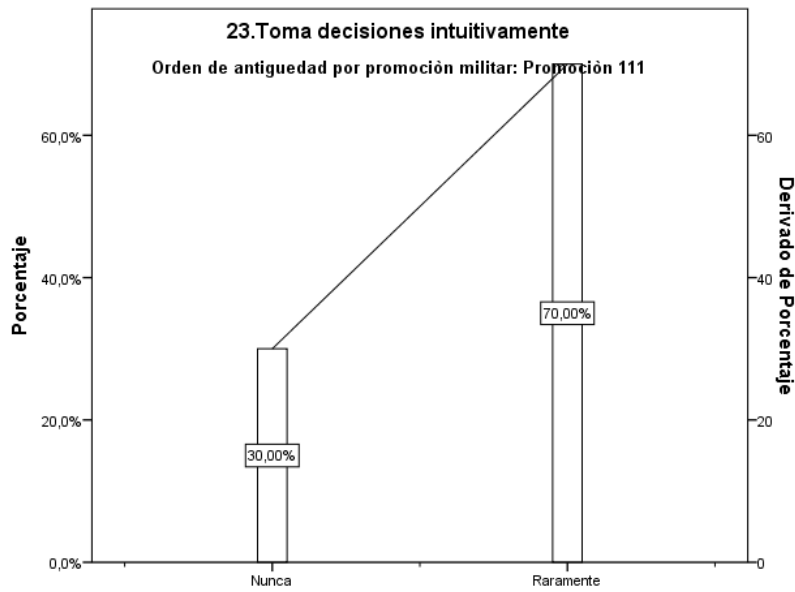


Figura 53: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

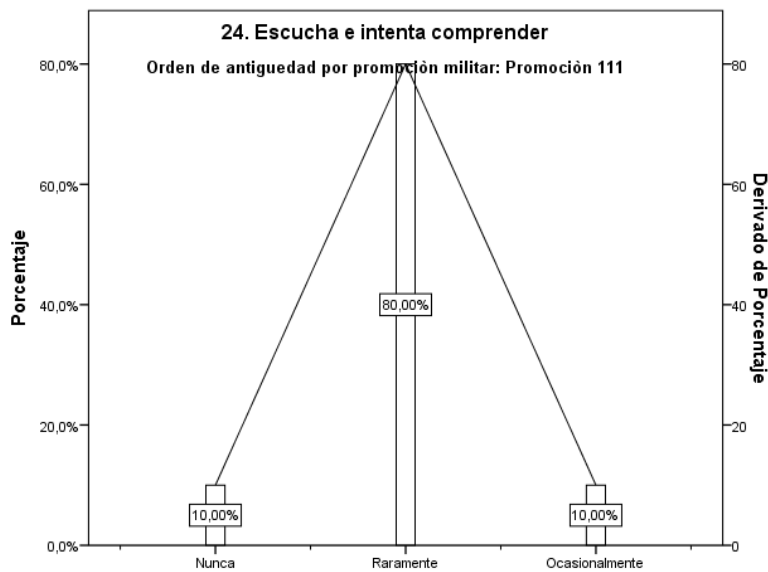


Figura 54 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

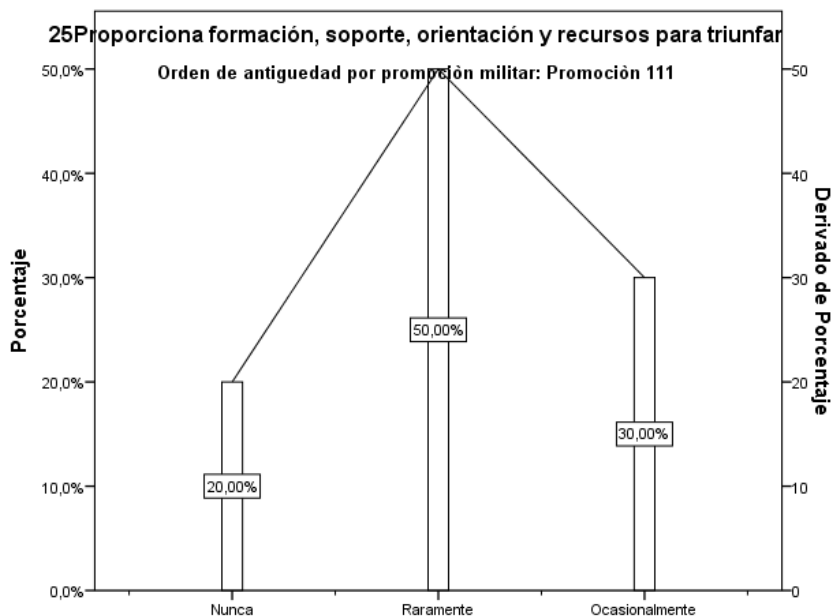


Figura 55: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.



Figura 56: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

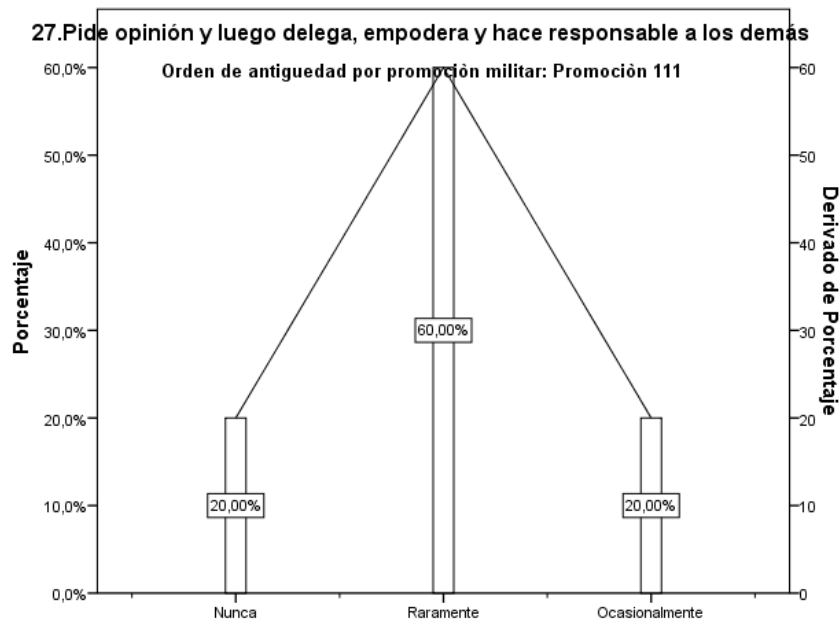


Figura 57: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra bajos porcentajes en relación a un perfil directivo.

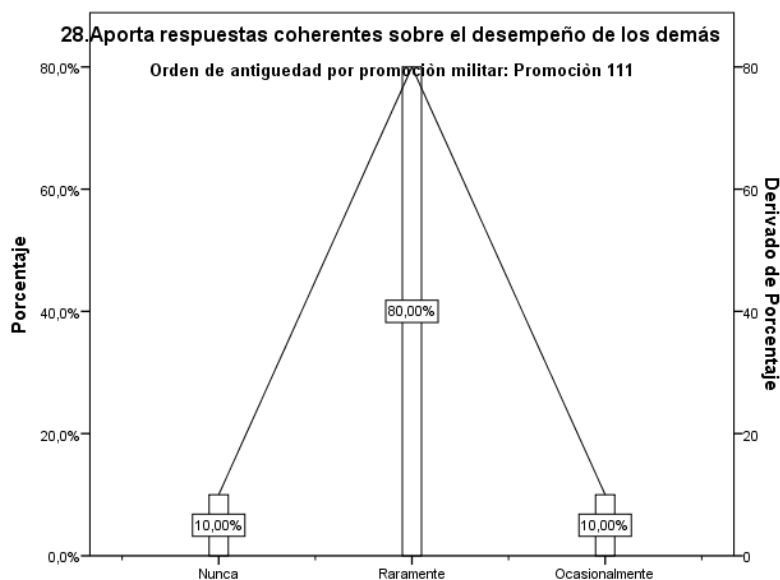


Figura 58: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo

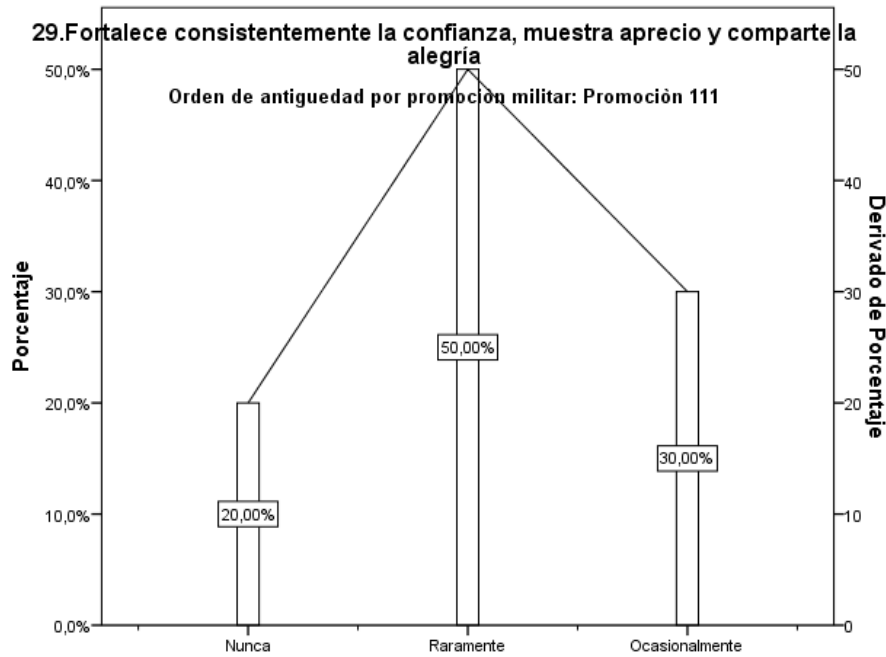


Figura 59: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

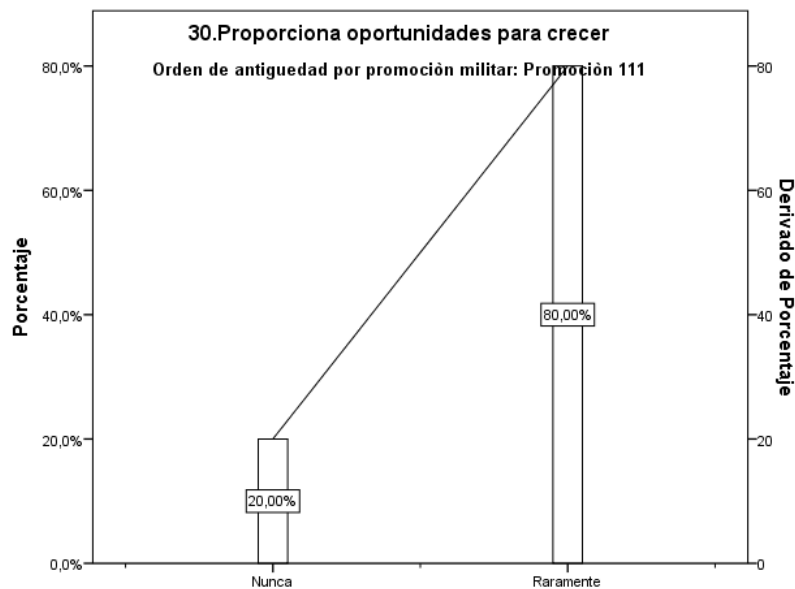


Figura 60: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 111 demuestra muy bajos porcentajes en relación a un perfil directivo.

Gráfico de barras: Promoción 110

Se procede a realizar un análisis mediante la representación gráfica de las barras y en términos porcentuales de cada una de las preguntas y sus respectivas respuestas.

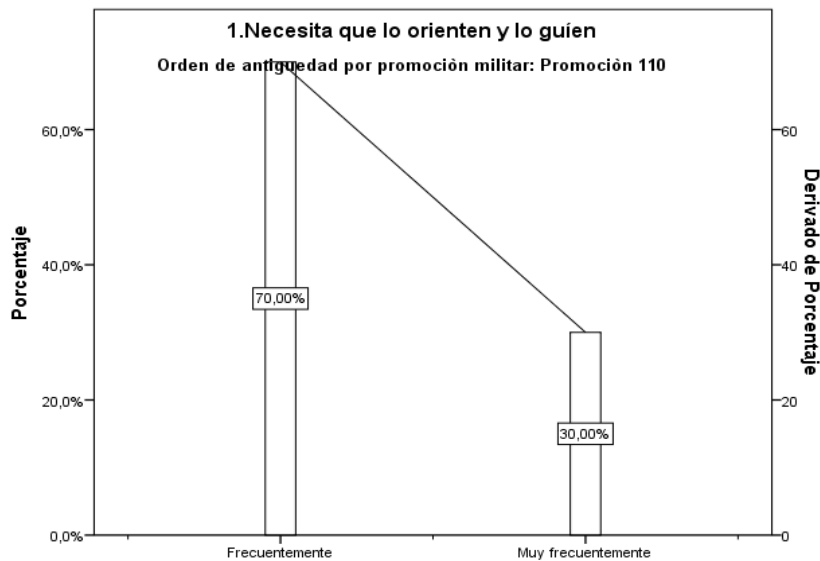


Figura 65: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

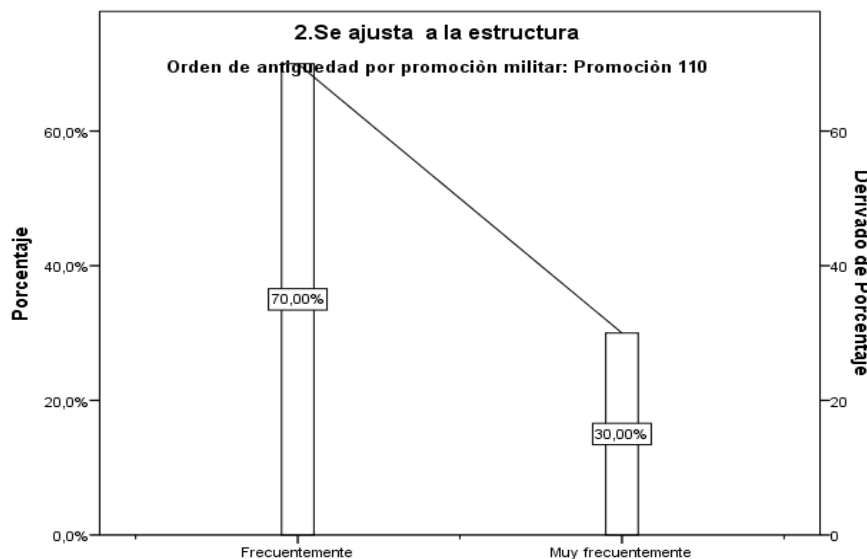


Figura 66: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.



Figura 67: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

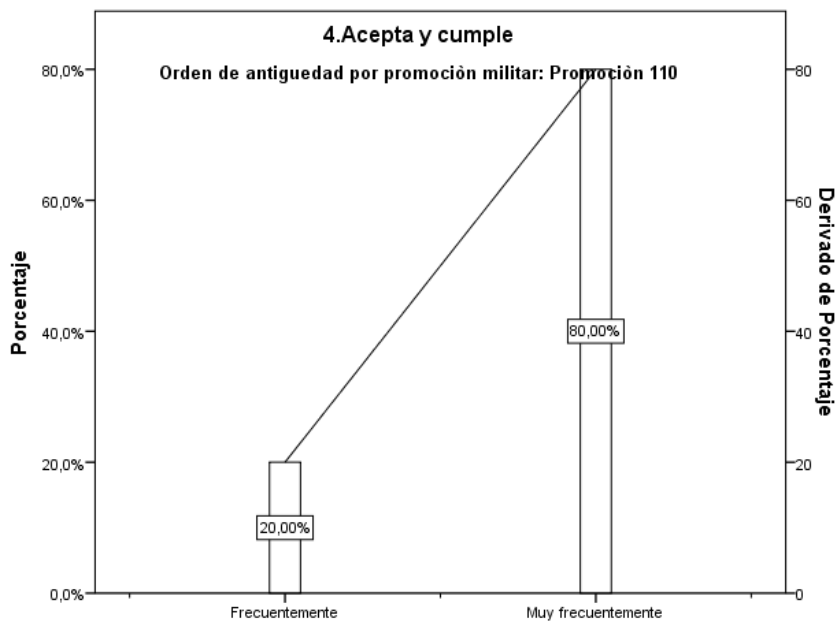


Figura 68: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

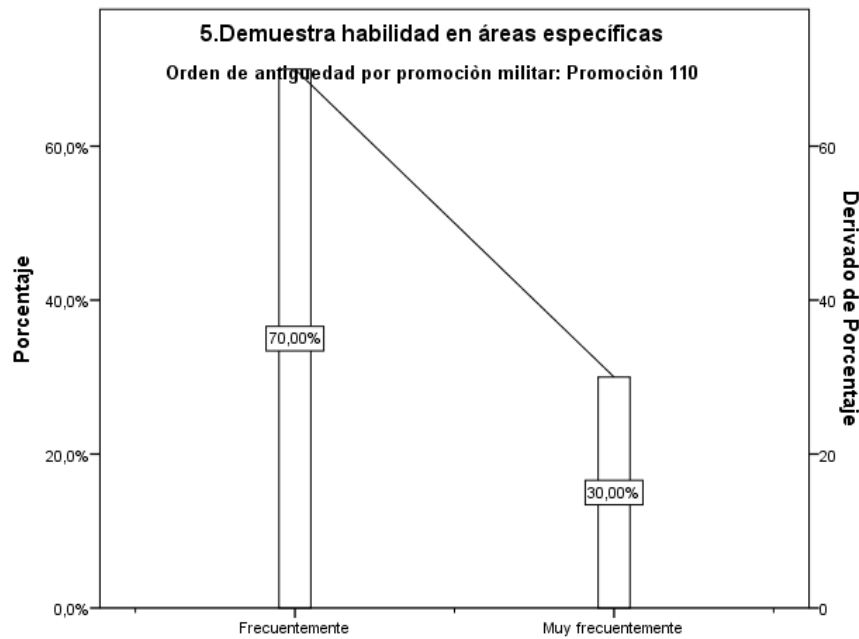


Figura 69: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

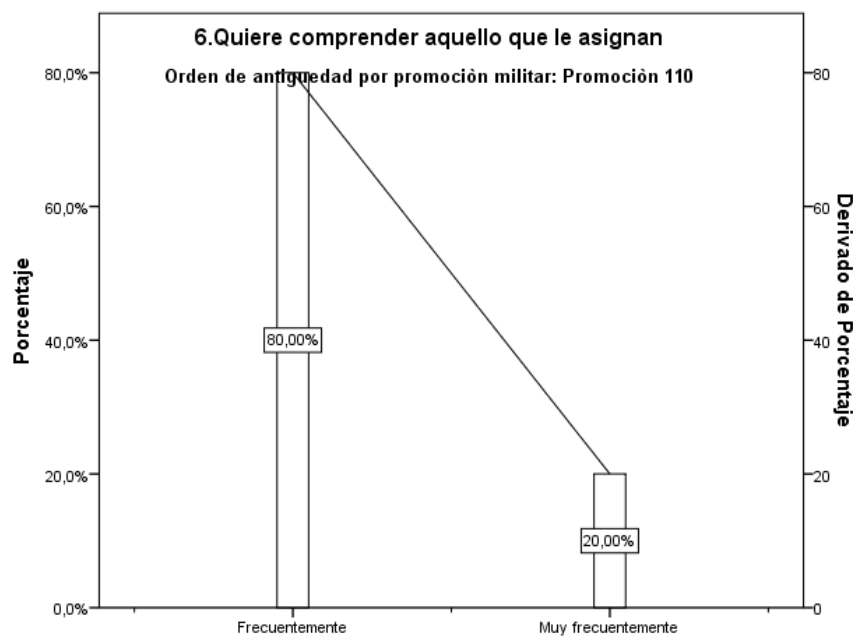


Figura 70 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

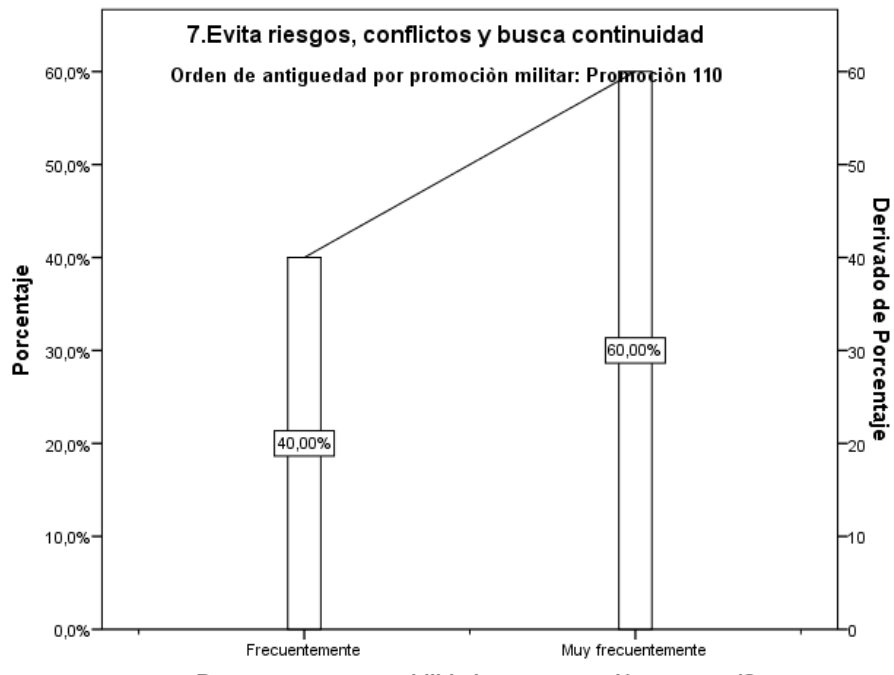


Figura 71 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

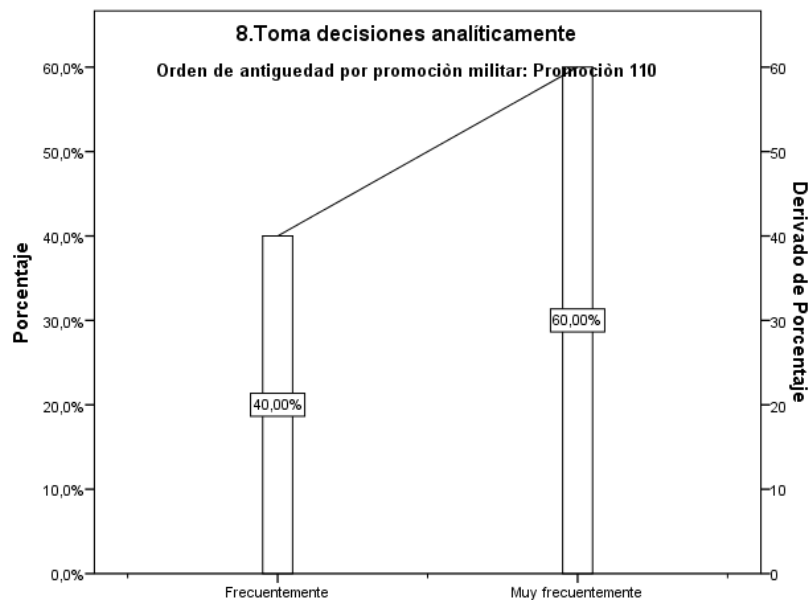


Figura 72: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

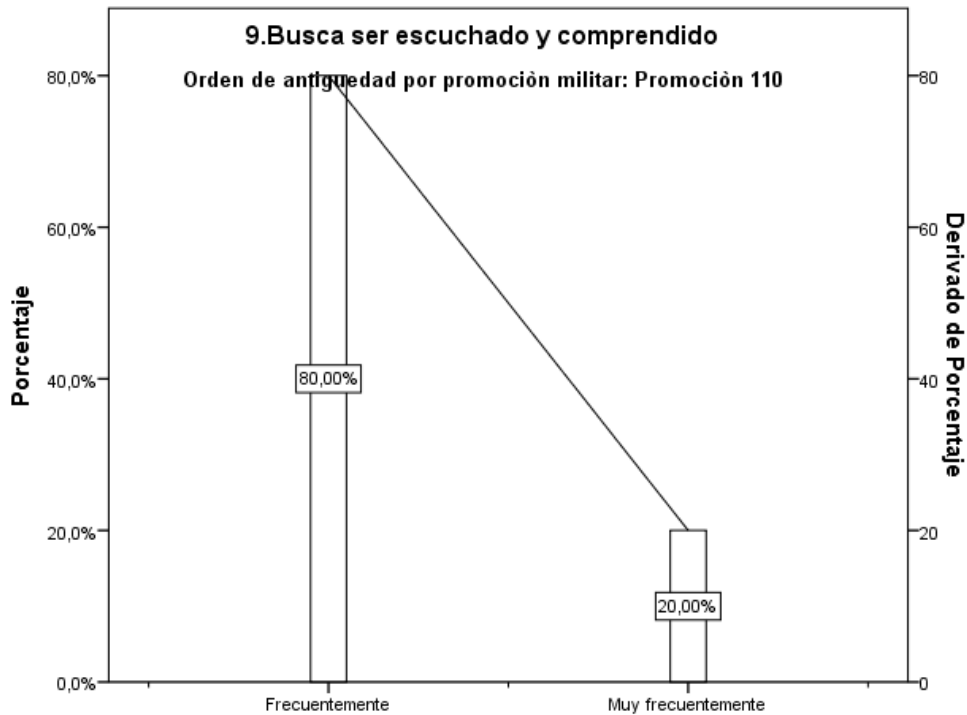


Figura 73: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

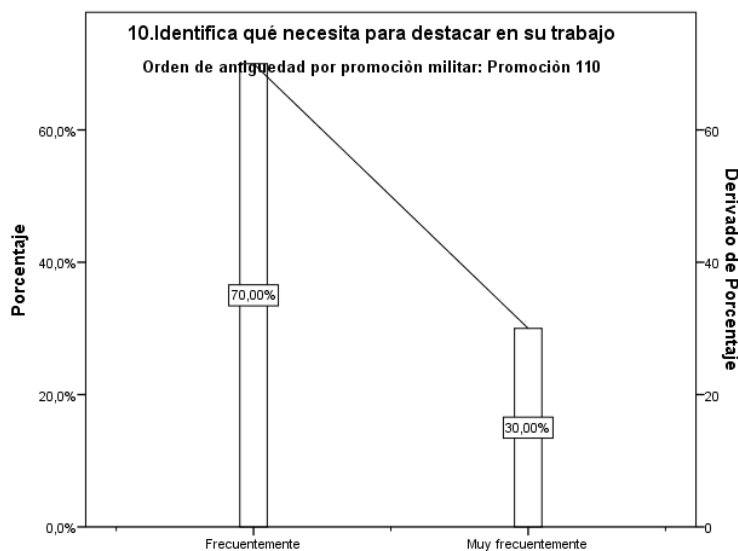


Figura 74: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

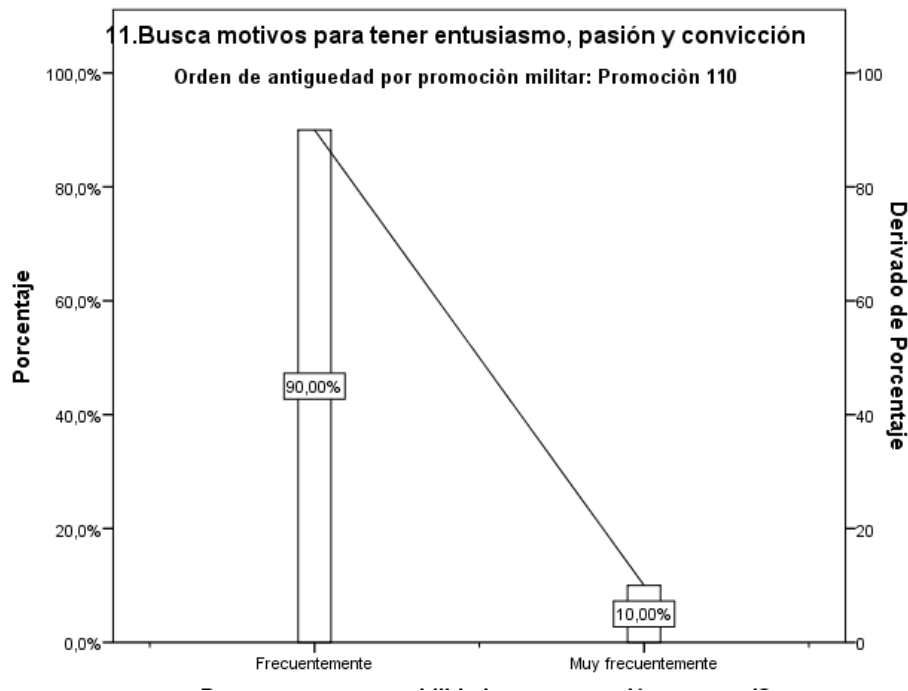


Figura 75: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

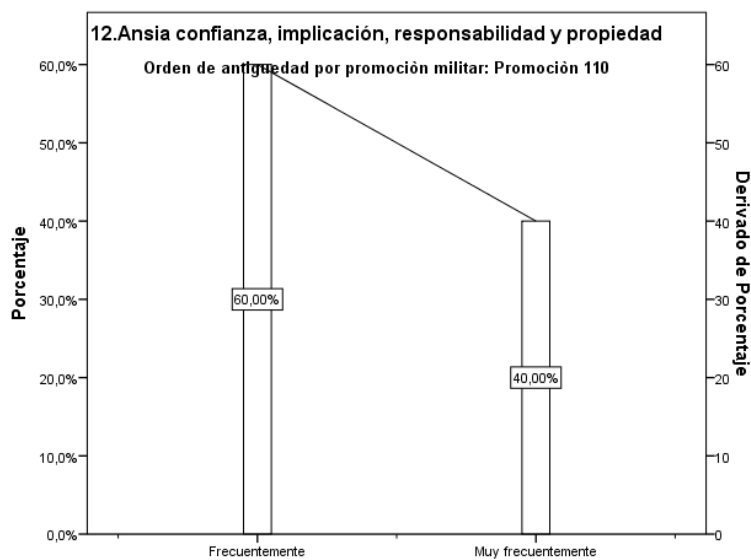


Figura 76: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

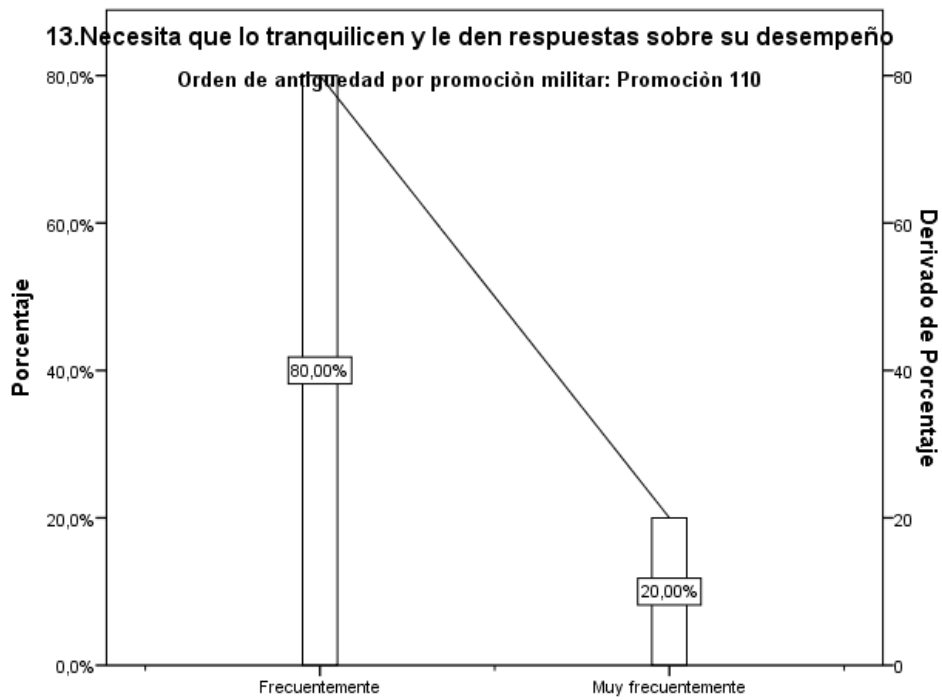


Figura 77 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

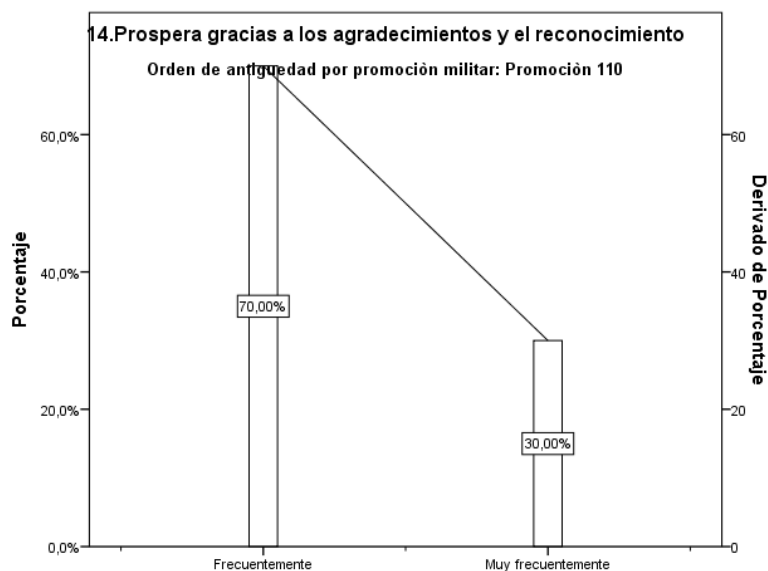


Figura 78:: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

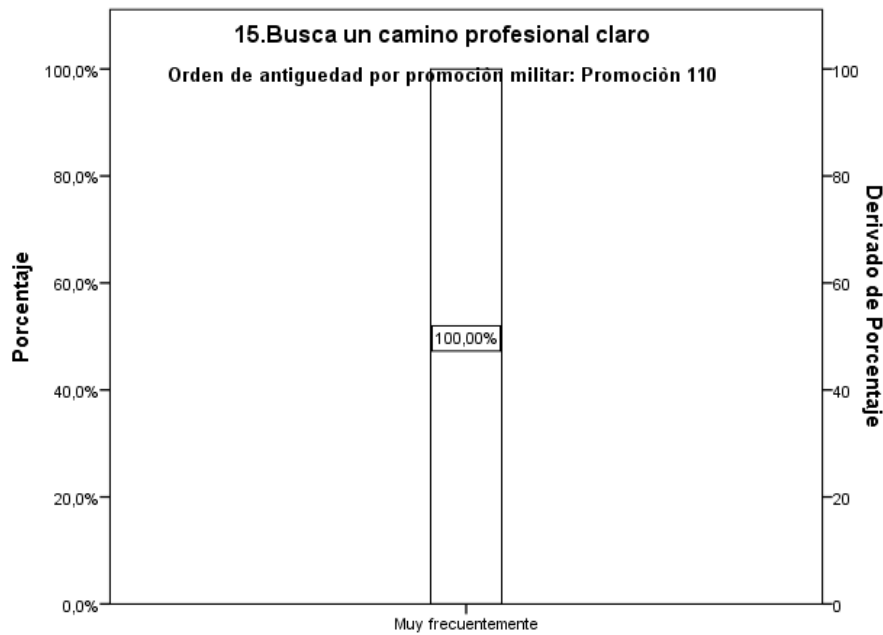


Figura 79 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra altos porcentajes en relación a un perfil ejecutivo.

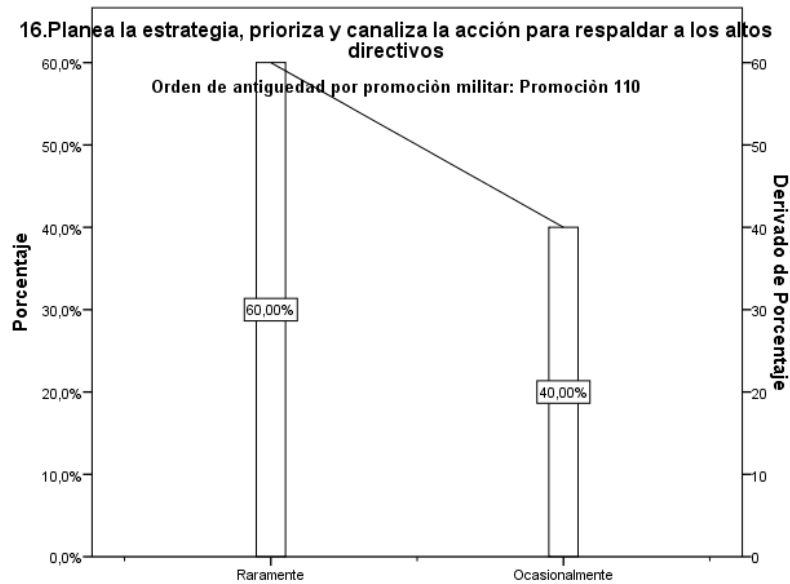


Figura 80: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

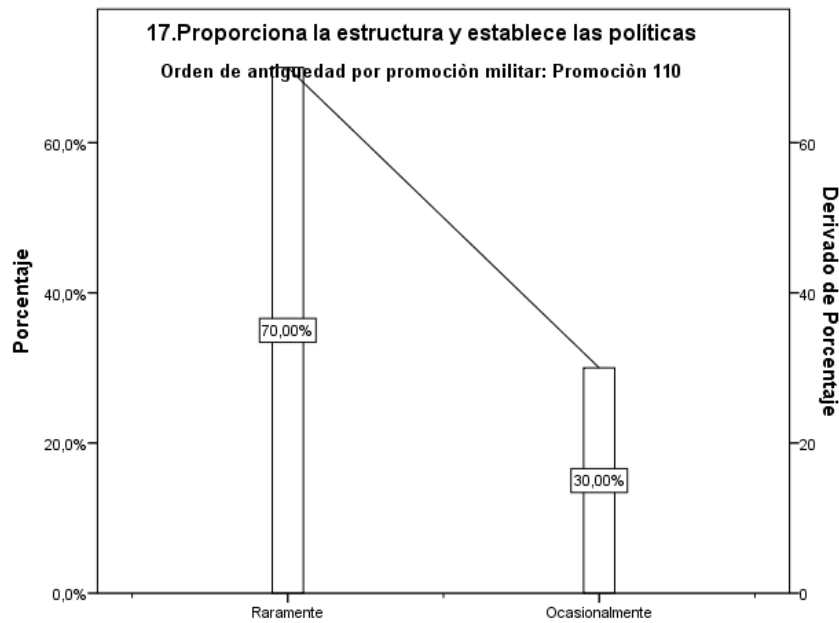


Figura 81: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

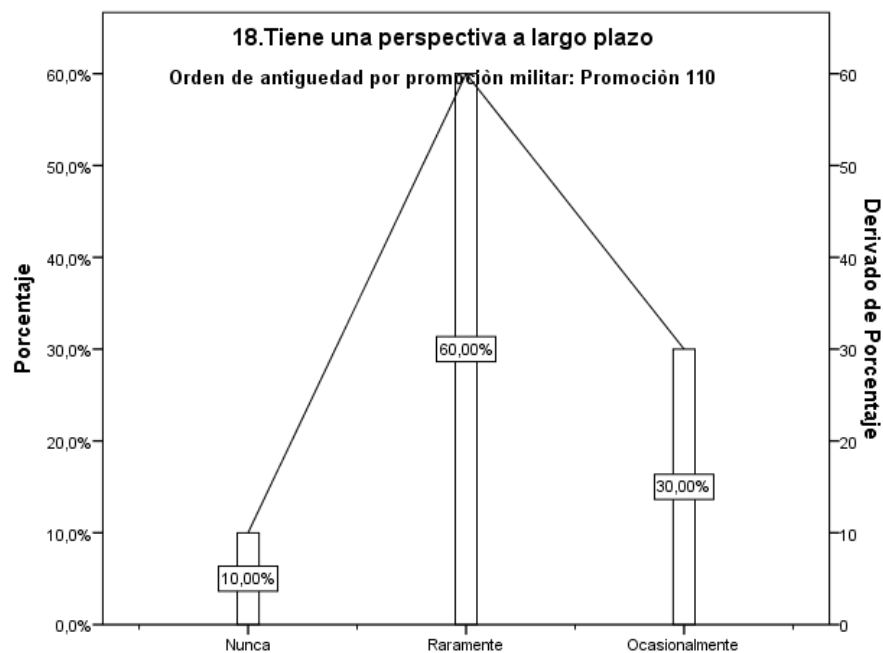


Figura 82: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

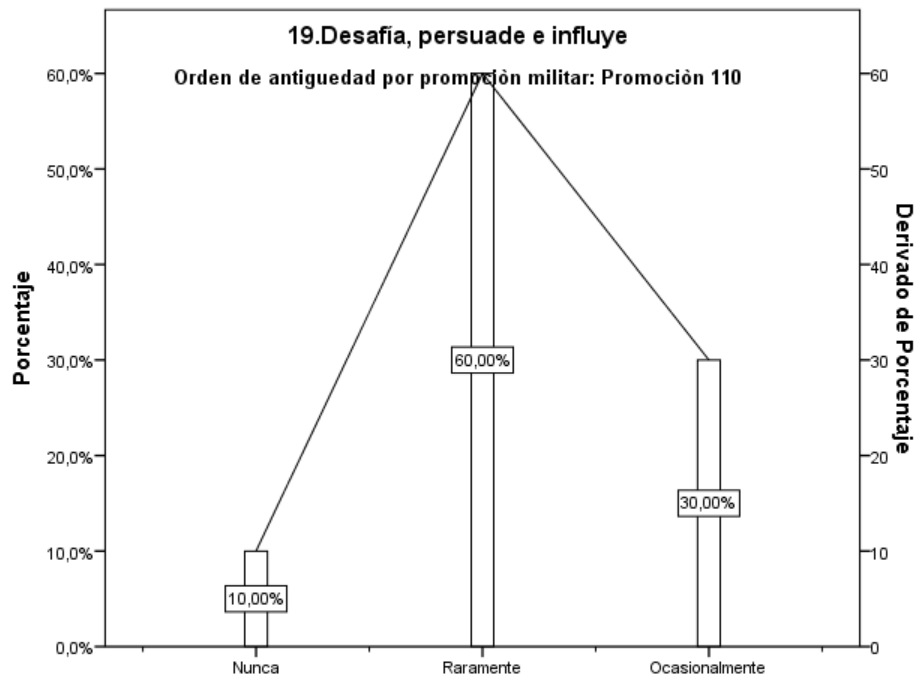


Figura 83 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

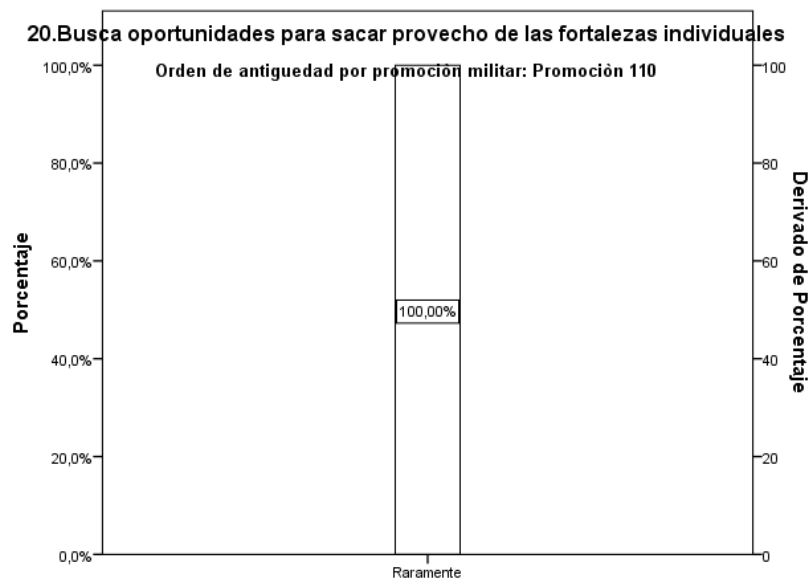


Figura 84: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

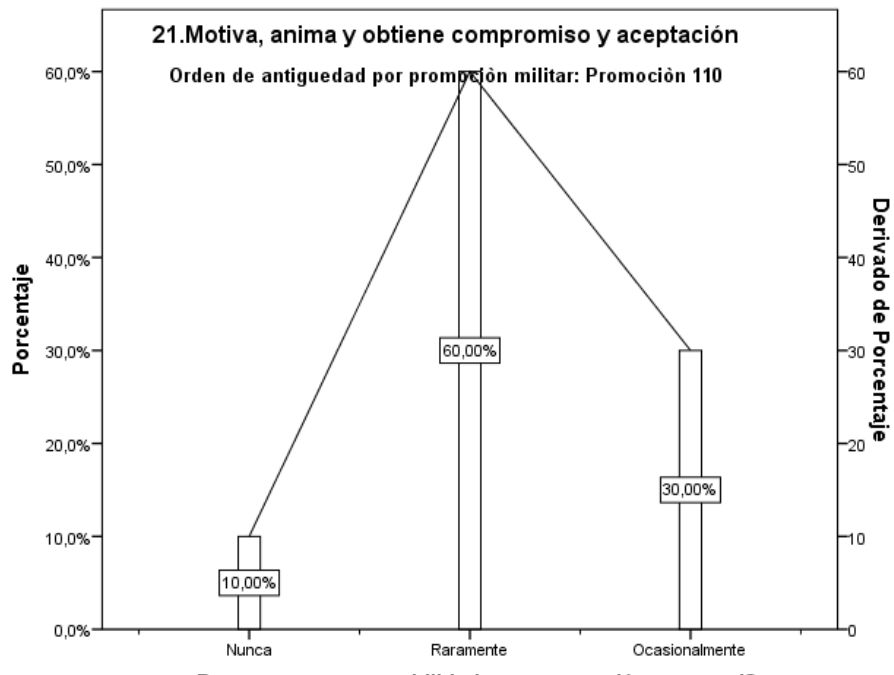


Figura 85 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

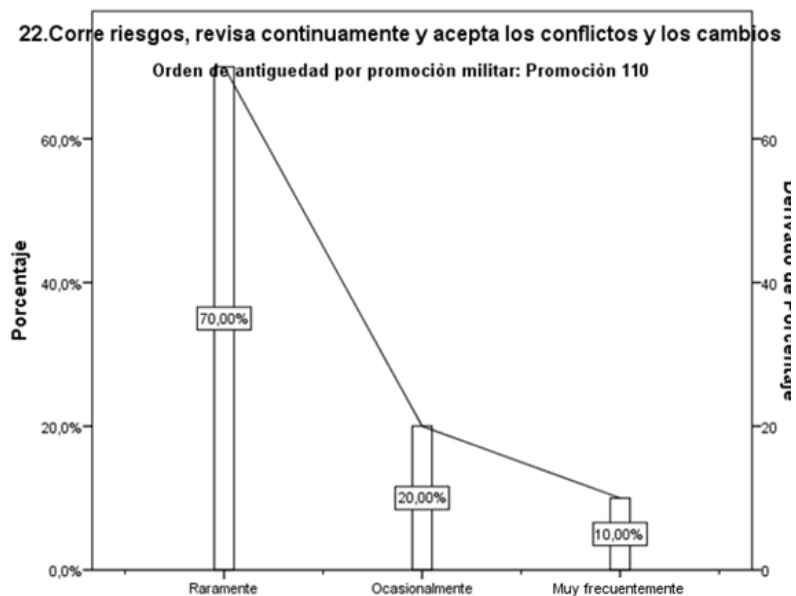


Figura 86: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra relativamente medio y alto en porcentajes en relación a un perfil directivo.

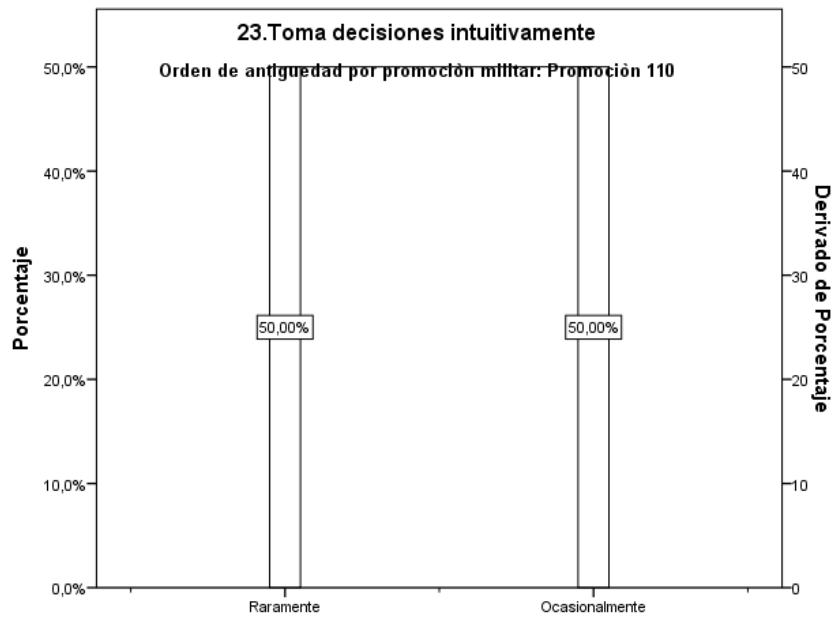


Figura 87: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

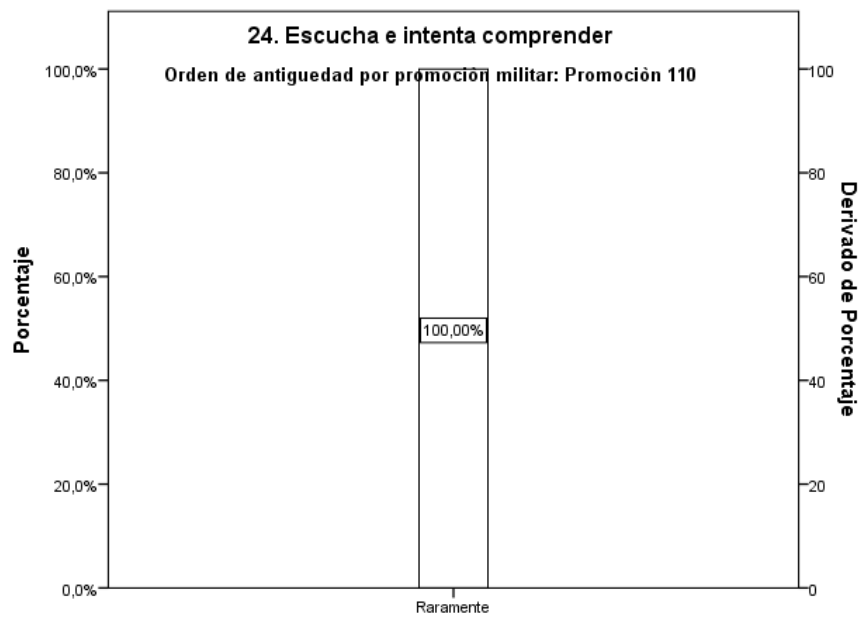


Figura 88: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

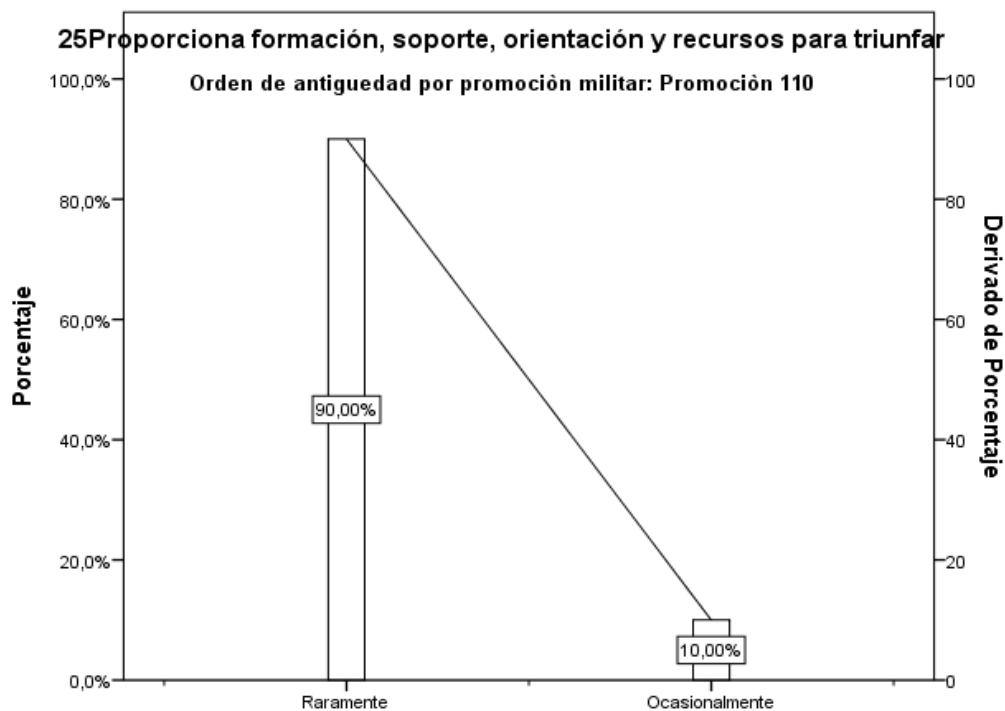


Figura 89 : Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

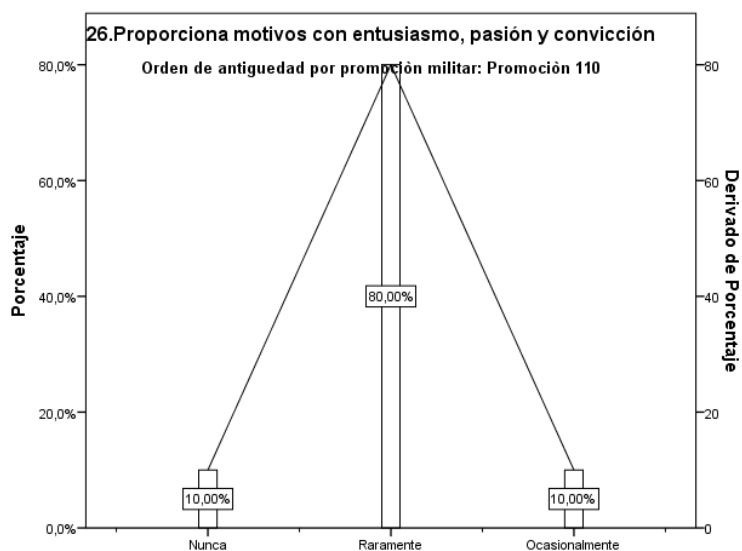


Figura 90: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

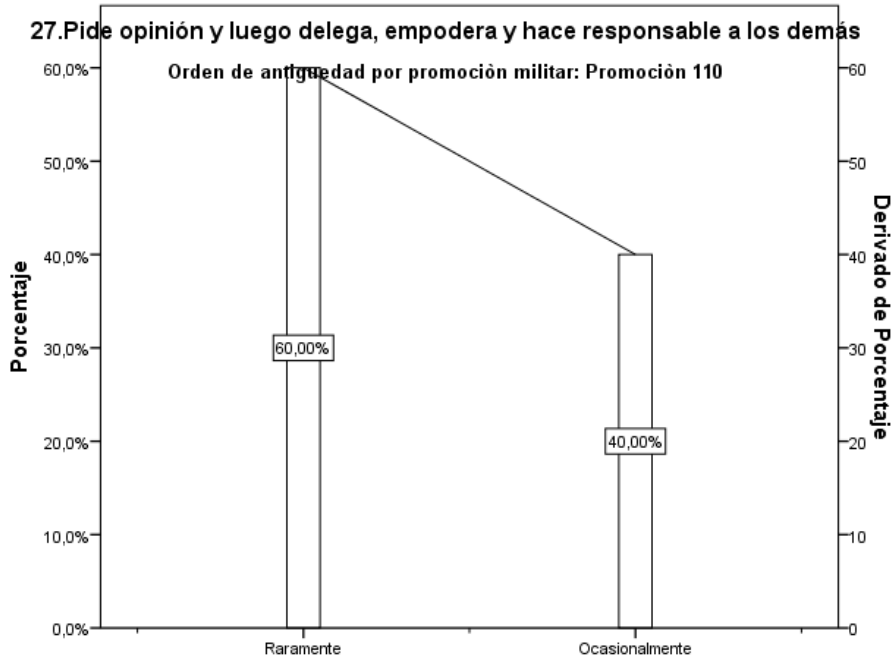


Figura 91: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

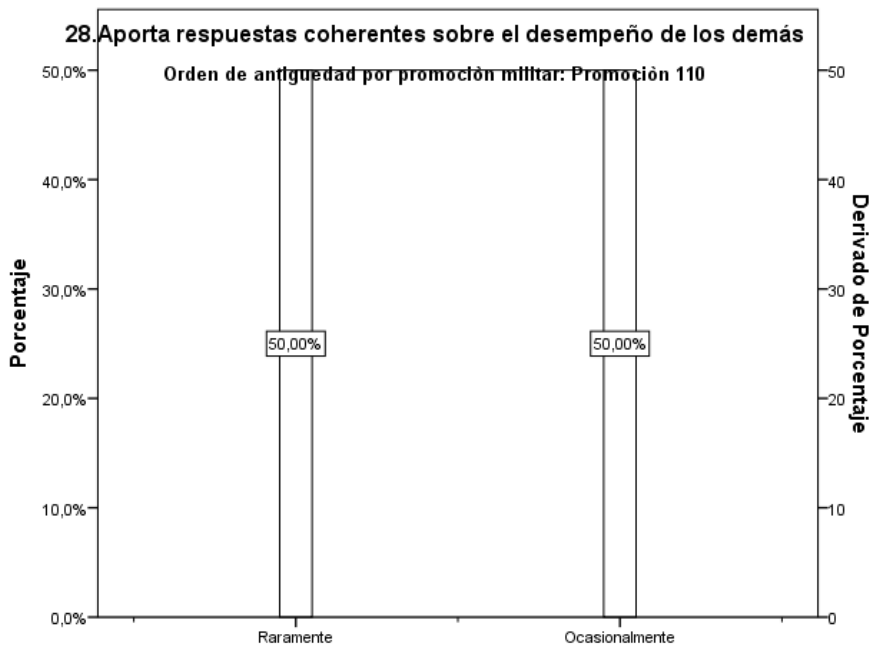


Figura 92: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

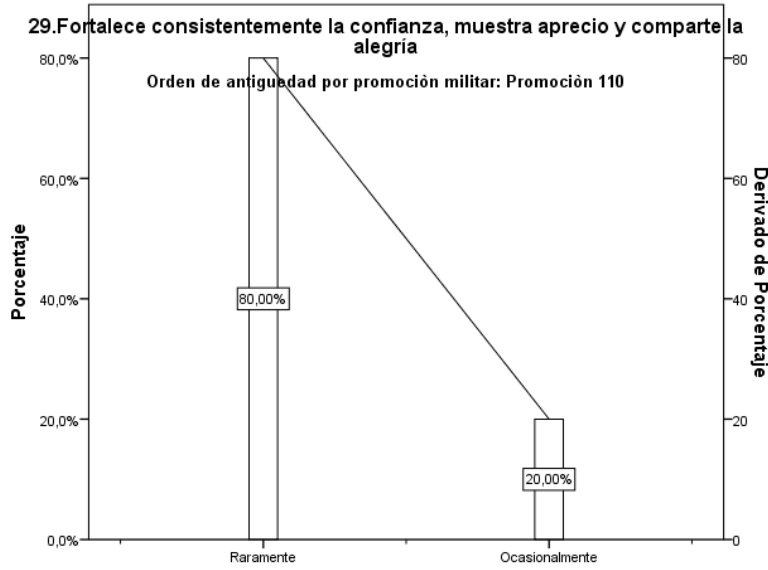


Figura 93: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

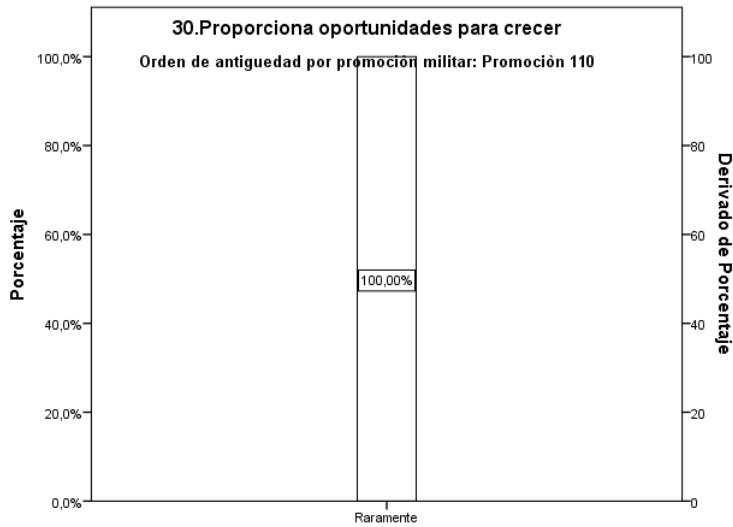


Figura 94: Gráfico de barras con respuestas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, la promoción 110 demuestra medios porcentajes en relación a un perfil directivo.

Tabla 3:

Resultados totales acumulados

		Orden de antigüedad por promoción militar		
		Promoción 112	Promoción 111	Promoción 110
		Recuento	Recuento	Recuento
Directivo1 (agrupado)	Bajo nivel directivo	0	3	0
	Medio nivel directivo	10	7	9
	Alto nivel directivo	0	0	1
Ejecutivo1 (agrupado)	Bajo nivel Ejecutivo	0	0	0
	Medio nivel Ejecutivo	0	0	0
	Alto nivel Ejecutivo	10	10	10
	Total			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4:

Resultados totales acumulados

		Orden de antigüedad por promoción militar		
		Promoción 112	Promoción 111	Promoción 110
		Recuento	Recuento	Recuento
Directivo1 (agrupado)	Bajo nivel directivo	0	30%	0
	Medio nivel directivo	100%	70%	90%
	Alto nivel directivo	0	0	10%
	Total	100%	100%	100%
Ejecutivo1 (agrupado)	Bajo nivel Ejecutivo	0	0	0
	Medio nivel Ejecutivo	0	0	0
	Alto nivel Ejecutivo	100%	100%	100%
	Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se puede observar los resultados finales en términos de recuento y en la tabla 4 en términos promedios porcentuales donde se puede observar la siguiente relación:

Para evaluar el nivel del perfil ejecutivo (Preguntas 1 al 15):

Si el promedio de las respuestas es menor a 30% entonces en un Bajo nivel Ejecutivo

Si el promedio de las respuestas esta entre 31% y 79%, entonces es un Medio nivel Ejecutivo

Si el promedio de las respuestas es superior a 80% entonces es un Alto nivel Ejecutivo

Para evaluar el nivel del perfil directivo (Preguntas 16 a 30):

Si el promedio de las respuestas es menor a 30 % entonces en un Bajo nivel directivo

Si el promedio de las respuestas esta entre 30 % y 79%, entonces es un Medio nivel directivo

Si el promedio de las respuestas es superior a 80%, entonces es un Alto nivel directivo

- **Respecto a la promoción 110:**

En general en la tabla 4, se muestra que la promoción 110 demuestra un **100%** de nivel alto en relación a un **perfil ejecutivo**.

En general en la tabla 4, se muestra que la promoción 110 demuestra un nivel medio en un 90% y un alto nivel en un 10% en relación a un **perfil directivo**.

- **Respecto a la promoción 111:**

En general en la tabla 4, se muestra que la promoción 111 demuestra un **100%** de nivel alto en relación a un **perfil ejecutivo**.

En general en la tabla 4, se muestra que la promoción 111 demuestra un nivel muy bajo de un 30% y nivel medio de un 70% en relación a un **perfil directivo**.

- **Respecto a la promoción 112:**

En general en la tabla 4, se muestra que la promoción 112 demuestra un **100%** de nivel alto en relación a un **perfil ejecutivo**.

En general en la tabla 4, se muestra que la promoción 112 demuestra un nivel medio en relación a un **perfil directivo** en un 100%.

En resumen:

Respecto al perfil Ejecutivo.

Promoción 110: Demuestra un **100%** de nivel **alto** en relación a un **perfil ejecutivo**

Promoción 111: Demuestra un **100%** de nivel **alto** en relación a un **perfil ejecutivo**.

Promoción 112: Demuestra un **100%** de nivel **alto** en relación a un **perfil ejecutivo**.

Respecto al perfil Directivo.

Promoción 110: Demuestra un nivel **medio** en un 90% y un **alto** nivel en un 10% en relación a un **perfil directivo**.

Promoción 111: Demuestra **nivel medio** de un 70% y un nivel **muy bajo** de un 30% y en relación a un **perfil directivo**.

Promoción 112: Demuestra un **nivel medio** en relación a un **perfil directivo** en un 100%.

V. Discusión de resultados

La teoría sobre el liderazgo y la dirección de (Mintzberg, 2004) refiere importancia de la necesidad de que sean los líderes los que dirijan las organizaciones y no los ejecutivos. Esta investigación concuerda con su afirmación el perfil ejecutivo no encaja para dirigir a otro, sino para ejecutar. El grado que tienen los oficiales entre capitán y Mayor ya tiene a su mando personal, por lo que deben desarrollar un perfil más directivo o de liderazgo, pero por el contrario predomina en mayor medida un perfil de ejecutivos.

La teoría principal de esta investigación está basada en el liderazgo que desarrolla (Carnegie, 2011) y que ayudo a definir los perfiles de líder y de ejecutivo, para poder evaluar de acuerdo a esos perfiles a los oficiales. Siguiendo la línea de pensamiento de (Carnegie, 2011). Existen diferencias significativas entre el liderazgo y el ejecutor. Mientras uno dirige el otro sigue y ejecuta. Así mismo desarrolla una teoría en que el liderazgo tiene ciertas características importantes como el de guiar a las personas, motivarlas, ser ejemplo, incentivar la cooperación, reconocer el esfuerzo de los demás. En esa misma línea también (Bermúdez & Rodríguez, 2015) sobre la teoría del liderazgo afirma que se puede aprender el liderazgo. Por lo que esta investigación demuestra los resultados concretos sobre qué aspectos se deben desarrollar en los oficiales.

También la teoría de (Drucker, 2004) coincide con (Carnegie, 2011) en que el líder y el ejecutivo son importantes y que se deben desarrollar los dos aspectos. Ser líder y ser un ejecutivo eficaz. Dentro de las características principales están la de saber que se debe hacer, planificar, ser buen comunicador y pensar en el grupo como equipo. En coherencia con las

características que (Drucker, 2004) definió sobre el líder se apoyan las preguntas para identificar el perfil de liderazgo.

Para el diseño general de la investigación y del instrumento que se utilizó, esta investigación desarrollo los perfiles de jerarquía tanto nivel ejecutivo y directivo, que se tomaron como referencia de la investigación desarrollada por (Ladino Torres & Orozco Acosta, 2008) donde diseñó un modelo de gestión del talento humano por competencias categorizado por niveles jerárquicos como: El Directivo y el ejecutivo; también diferenciando los niveles por la autoridad siendo el nivel Directivo de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad. Se comparte también la recomendación que se tiene que desarrollar las habilidades de los colaboradores a través de los programas de capacitación.

Para la categorización en esta investigación se comparte el enfoque desarrollado por (Wigodski, 2017) un Académico de Ingeniería Industrial, específicamente en referencia a los deberes del directivo, siendo deberes del director principalmente tener cuidado con su actuar por acción u omisión, donde aspectos como la toma de decisiones, la participación en la planificación, la motivación son considerados características importantes del directivo en la organización y que se han tomado en consideración para la categorización del perfil directivo.

Un aporte importante para el logro de los objetivos de la investigación, son las características del líder que define (Carnegie, 2011), y donde menciona que el liderazgo es encomendar hacer las tareas, a diferencia del ejecutivo que es el que las cumple. Se comparte sus conclusiones respecto a las características de un líder y a la de un ejecutivo; en base a estas diferencias se han operacionalizado convirtiéndolas en preguntas para diseñar el instrumento de evaluación del perfil jerárquico del presente estudio. Los resultados de esta investigación coinciden con lo menciona por (Carnegie, 2011), respecto a la diferencia entre el líder y el ejecutor.

VI. Conclusiones

Las teorías principales del liderazgo de (Mintzberg, 2004), (Carnegie, 2011) y (Drucker, 2004) coinciden en afirmar la importancia del liderazgo eficaz para dirigir las organizaciones, donde el líder no solo debe dirigir sino inspirar a otros y hacer que se cumplan los objetivos. Además el líder debe saber que se debe hacer y administrar mejor los recursos. El perfil ejecutivo no es malo, es muy bueno para los que necesitan cumplir tareas que otros les encomiendan pero hay un grado en que los colaboradores necesitan desarrollar competencias de liderazgo porque van a comenzar a dirigir a otros, ya sea en equipos pequeños o cientos de personas. Por eso es importante que se desarrolle un perfil de liderazgo eficaz.

Como conclusión general, se puede afirmar que la hipótesis general es verdadera, porque los resultados han arrojado que de los integrantes de las promociones 110, 111 y 112 resalta un perfil más ejecutivo en un promedio del 100%, debido generalmente a la capacitación que reciben relacionado al grado de Capitán o Mayor del Ejército del Perú. Y en promedio general, tiene un nivel medio de perfil directivo o de liderazgo. Y esto afecta su desarrollo del liderazgo personal, debido a que un perfil muy ejecutivo está más orientado a ser dirigido que a dirigir a otros.

La conclusión respecto a la hipótesis específica 1, se puede afirmar que es verdadera, porque se pudo categorizar en una encuesta donde se diferencian los dos perfiles directivo o ejecutivo a los integrantes de las promociones 110, 111 y 112 del Ejército Peruano, también la investigación nos permitió identificar que la formación en liderazgo para los oficiales del Grado de Capitán y Mayor es baja o débil debido a que los resultados demuestran que uno de

los encuestados (3.33%) demostró tener un alto nivel directivo o de liderazgo y en promedio un 87% tiene un nivel medio de perfil directivo y un 10% de los oficiales en promedio ha demostrado tener un bajo nivel directivo.

La conclusión respecto a la hipótesis específica 2, se puede afirmar que es verdadera

Se puede afirmar que es verdadera, debido a que efectivamente las tres promociones de oficiales del Ejército 110, 111 y 112 tienen similares resultados de evaluación en su perfil ejecutivo es un 100%, y esto debido a que han tenido una formación muy similar porque son promociones consecutivas y el modelo educativo es el mismo en todas las diferentes escuelas donde priorizan el cumplimiento de los objetivos, pero poco se promueve la participación de los oficiales con grado de capitán y mayor en las decisiones de planificación estratégica de las diferentes entidades de la institución militar.

Finalmente para desarrollar un mejor perfil directivo que es lo que se busca en los oficiales, deben comenzar a participar en la toma de decisiones estratégicas, saber motivar y escuchar a los demás, orientar, brindar apoyo al trabajo de los demás, generar confianza con el personal y ayudar a otros a crecer en la institución.

VII. Recomendaciones

La recomendación general basado en los resultados obtenidos, es de comenzar a repensar la forma como la institución viene desarrollando la carrera de los oficiales en los diferentes rangos o grados, donde todos los oficiales deben demostrar altos niveles de perfil directivo o de liderazgo independientemente de la promoción a la que pertenezcan, y desarrollar el perfil ejecutivo para los Sub oficiales del Ejército.

Las características de liderazgo no son absolutas, estas pueden variar de acuerdo a determinadas circunstancias o contexto, en esta investigación se han considerado las que más se adecuan a los objetivos propuestos.

Para lograr identificar el perfil se recomienda realizar la misma encuesta para todos, en un mismo periodo de tiempo. Así mismo, categorizar las preguntas de acuerdo a cada perfil que se evalúa para una mejor identificación y comprensión de los resultados. Es recomendable realizar el análisis diferenciado por promociones, perfiles, frecuencia. Y para una mejor visualización se deben considerar los gráficos de barras.

Es recomendable que el perfil de un oficial del Ejército destaque por un fuerte o alto nivel de liderazgo, debido a que su función principal es de dirigir personas.

Finalmente, se recomienda que los oficiales participen en la planificación estratégica de sus unidades, deben también replantearse las políticas de la institución debido a que el contexto de los recursos humanos ha cambiado y se necesita de liderazgo para dirigir a los demás, se debe implementar un programa de motivación e incentivos, se debe dar un marco

de libertad a los oficiales para que tomen decisiones, se deben mejorar las habilidades de escucha y de influencia de los oficiales, se debe fomentar la colaboración, la participación, crear un clima organizacional de confianza y ofrecer oportunidades de crecimiento justo y equitativo.

VIII. Referencias

- Axelrod, R. (2006). *The evolution of cooperation*. Nueva York: Basic Books.
- Bermúdez, L., & Rodríguez, L. (2015). *Investigación en la Gestión Empresarial*. Bogotá: Macro EIRL.
- Carnegie, D. (2011). *Cómo ser un buen líder*. Barcelona: Editor: Obelisco Ediciones.
- Chamine, S. (2012). *Positive intelligence*. Texas: Greenleaf Book Group.
- Drucker, P. F. (2004). *Qué hace eficaz a un ejecutivo*. Boston: Harvard Business Review.
- Fernández Aguado, J., & Aguilar López, J. (2006). *La Soledad del Directivo*. Madrid: LID Editorial.
- Finkelstein, S. (2004). *Por qué fracasan los ejecutivos inteligentes*. Colombia: Norma.
- Ladino Torres, A., & Orozco Acosta, D. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa Pereira S.A.* Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Mintzberg, H. (2004). *Directivos, no MBA's*. Oakland, California, Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- O'Connor, M. J. (1998). *La regla de platino: supere la regla de oro y aprenda a tratar a los demás como a ellos les gustaría ser tratados*. Barcelona: Grijalbo.
- Palací, R. (2009). *De directivo a empresario*. Barcelona: Profit Editorial.
- Roca, G. (2015). *Big data para directivos*. Barcelona: Empresa Activa.

Stettner, M. (2003). *Guía de supervivencia para el directivo*. Barcelona: McGraw-Hill.

Wigodski, T. (2017). *Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos*. Chile: U
de Chile.

IX. Anexos

Anexo 1

Encuesta del Perfil de Jerarquía de los Oficiales del Ejército del Perú.

	Maque con una (X) la promoción a la que pertenece
<input type="checkbox"/> Promoción: 110: Oficiales	
<input type="checkbox"/> Promoción: 111: Oficiales	
<input type="checkbox"/> Promoción: 112: Oficiales	

Dimensión	Pregunta	Marque con (X) la respuesta que considera pertinente				
Ejecutivo	1.Necesita que lo orienten y lo guíen	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	2.Se ajusta a la estructura	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	3.Tiene una perspectiva a corto plazo	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	4.Acepta y cumple	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	5.Demuestra habilidad en áreas específicas	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	6.Quiere comprender aquello que le asignan	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	7.Evita riesgos, conflictos y busca continuidad	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	8.Toma decisiones analíticamente	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

	9. Busca ser escuchado y comprendido	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	10. Identifica qué necesita para destacar en su trabajo	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	11. Busca motivos para tener entusiasmo, pasión y convicción	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	12. Ansia confianza, implicación, responsabilidad y propiedad	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	13. Necesita que lo tranquilicen y le den respuestas sobre su desempeño	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	14. Prospera gracias a los agradecimientos y el reconocimiento	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	15. Busca un camino profesional claro	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Directivo	16. Planea la estrategia, prioriza y canaliza la acción para respaldar a los altos directivos	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	17. Proporciona la estructura y establece las políticas	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	18. Tiene una perspectiva a largo plazo	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
	19. Desafía, persuade e influye	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

20. Busca oportunidades para sacar provecho de las fortalezas individuales	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
21. Motiva, anima y obtiene compromiso y aceptación	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
22. Corre riesgos, revisa continuamente y acepta los conflictos y los cambios	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
23. Toma decisiones intuitivamente	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
24. Escucha e intenta comprender	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
25. Proporciona formación, soporte, orientación y recursos para triunfar	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
26. Proporciona motivos con entusiasmo, pasión y convicción	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
27. Pide opinión y luego delega, empodera y hace responsable a los demás	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
28. Aporta respuestas coherentes sobre el desempeño de los demás	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
29. Fortalece consistentemente la confianza, muestra aprecio y comparte la alegría	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

	30.Proporciona oportunidades para crecer	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
--	--	-----------------------	----------------	----------------	-----------	-------